

**ANALISIS PERAN BANK RAKYAT INDONESIA
(BRI) SEBAGAI HOLDING ULTRA MIKRO
DALAM MENINGKATKAN SINERGI DENGAN
PT PERMODALAN NASIONAL MADANI DAN
NASABAH MEKAAR**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh:

**MUHAMMAD TARA
NIM. 12010124413100**

FEB UNDIP

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2026**



SERTIFIKASI

Saya, Muhammad Tara, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 23 April 2026

Muhammad Tara

FEB UNDIP

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan Tesis berjudul

ANALISIS PERAN BANK RAKYAT INDONESIA (BRI) SEBAGAI HOLDING ULTRA MIKRO DALAM MENINGKATKAN SINERGI DENGAN PT PERMODALAN NASIONAL MADANI DAN NASABAH MEKAAR

Yang disusun oleh Muhammad Tara, NIM : 12010124413100
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 30 April 2026
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 5 Juni 2026

Universitas Diponegoro

Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program

Pembimbing



Mirwati Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D

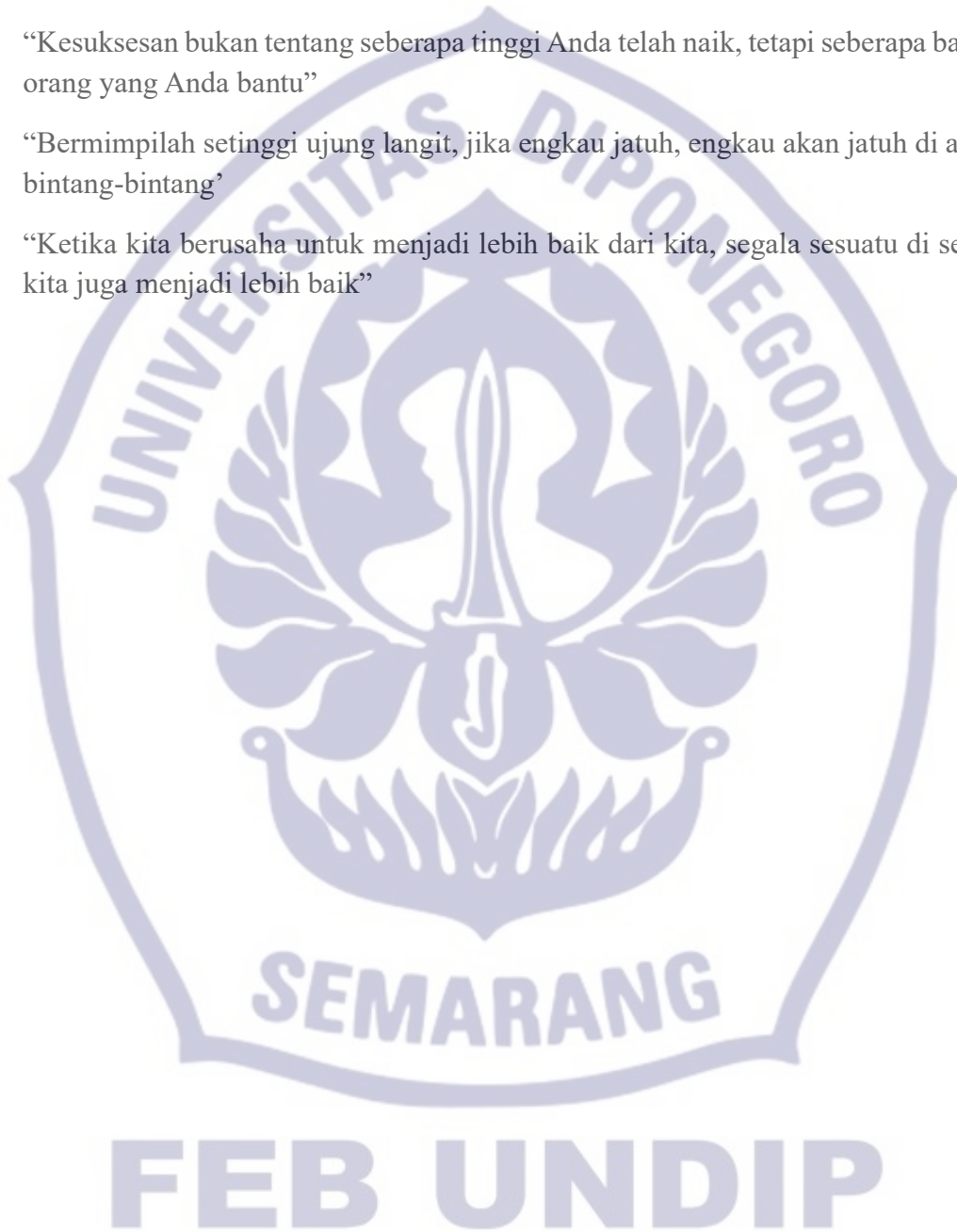
Surya Raharja, S.E., M.Si., Akt., Ph.D

MOTTO

“Kesuksesan bukan tentang seberapa tinggi Anda telah naik, tetapi seberapa banyak orang yang Anda bantu”

“Bermimpilah setinggi ujung langit, jika engkau jatuh, engkau akan jatuh di antara bintang-bintang”

“Ketika kita berusaha untuk menjadi lebih baik dari kita, segala sesuatu di sekitar kita juga menjadi lebih baik”



ABSTRACT

This study aims to analyze the role of Bank Rakyat Indonesia (BRI) as the parent company of the Ultra Micro Holding (HUM) in enhancing synergy with PT Permodalan Nasional Madani (PNM), particularly in the implementation of the Mekaar program. The focus of this research includes the forms and mechanisms of synergy, its contribution to PNM's performance, and the various challenges in its implementation. This study employs a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation studies, and were analyzed using descriptive interpretative analysis techniques to comprehensively understand the phenomenon. The results indicate that the synergy between BRI and PNM within the HUM framework is realized through integration in funding, operational, and governance aspects. This integration includes the utilization of BRI's network, the strengthening of service digitalization, and the development of an integrated ultra-micro financing ecosystem. The synergy has been proven to contribute positively to improving operational effectiveness, cost efficiency, service outreach expansion, and the quality of empowerment for Mekaar customers. However, the implementation of synergy still faces several challenges, including low digital literacy among customers, high workload and competency gaps among field facilitators, and the existence of a risk gap between the HUM strategic design and field-level implementation, particularly in digitalization and credit risk management aspects. This study concludes that the success of holding synergy depends not only on structural integration but also on human resource readiness, strengthening digital literacy, and adaptive implementation strategies aligned with field conditions to enhance performance and sustainability of the Mekaar program.

Keywords: *Ultra Micro Holding (HUM), synergy, Bank Rakyat Indonesia (BRI), PT Permodalan Nasional Madani (PNM)*

FEB UNDIP

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Bank Rakyat Indonesia (BRI) sebagai induk Holding Ultra Mikro (HUM) dalam meningkatkan sinergi dengan PT Permodalan Nasional Madani (PNM), khususnya pada pelaksanaan program Mekaar. Fokus penelitian mencakup bentuk dan mekanisme sinergi, kontribusi terhadap kinerja PNM, serta berbagai tantangan dalam implementasi sinergi tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi yang kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif interpretatif untuk memahami fenomena secara komprehensif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinergi antara BRI dan PNM dalam kerangka HUM diwujudkan melalui integrasi pada aspek pendanaan, operasional, dan tata kelola. Integrasi ini meliputi pemanfaatan jaringan BRI, penguatan digitalisasi layanan, serta pengembangan ekosistem pembiayaan ultra mikro yang terintegrasi. Sinergi tersebut terbukti memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan efektivitas operasional, efisiensi biaya, perluasan jangkauan layanan, serta peningkatan kualitas pemberdayaan nasabah Mekaar. Namun demikian, implementasi sinergi masih menghadapi berbagai tantangan, antara lain rendahnya literasi digital nasabah, tingginya beban kerja dan ketimpangan kompetensi SDM pendamping, serta adanya risk gap antara desain strategis HUM dengan kondisi implementasi di lapangan, khususnya dalam aspek digitalisasi dan manajemen risiko kredit. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan sinergi holding tidak hanya bergantung pada integrasi struktural, tetapi juga memerlukan kesiapan sumber daya manusia, penguatan literasi digital, serta strategi implementasi yang adaptif terhadap kondisi lapangan guna meningkatkan kinerja dan keberlanjutan program Mekaar.

Kata kunci: Holding Ultra Mikro (HUM), sinergi, Bank Rakyat Indonesia (BRI), PT Permodalan Nasional Madani (PNM)

FEB UNDIP

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas segala nikmat dan karunia Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“ANALISIS PERAN BANK RAKYAT INDONESIA (BRI) SEBAGAI HOLDING ULTRA MIKRO DALAM MENINGKATKAN SINERGI DENGAN PT PERMODALAN NASIONAL MADANI DAN NASABAH MEKAAR”** dengan baik dan tepat waktu. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam penyelesaian Program Pendidikan Pasca Sarjana (S2) Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Proses penyusunan Tesis ini penulis lalui dengan berbagai dinamika yang memberikan banyak pembelajaran berharga . Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini terutama kepada :

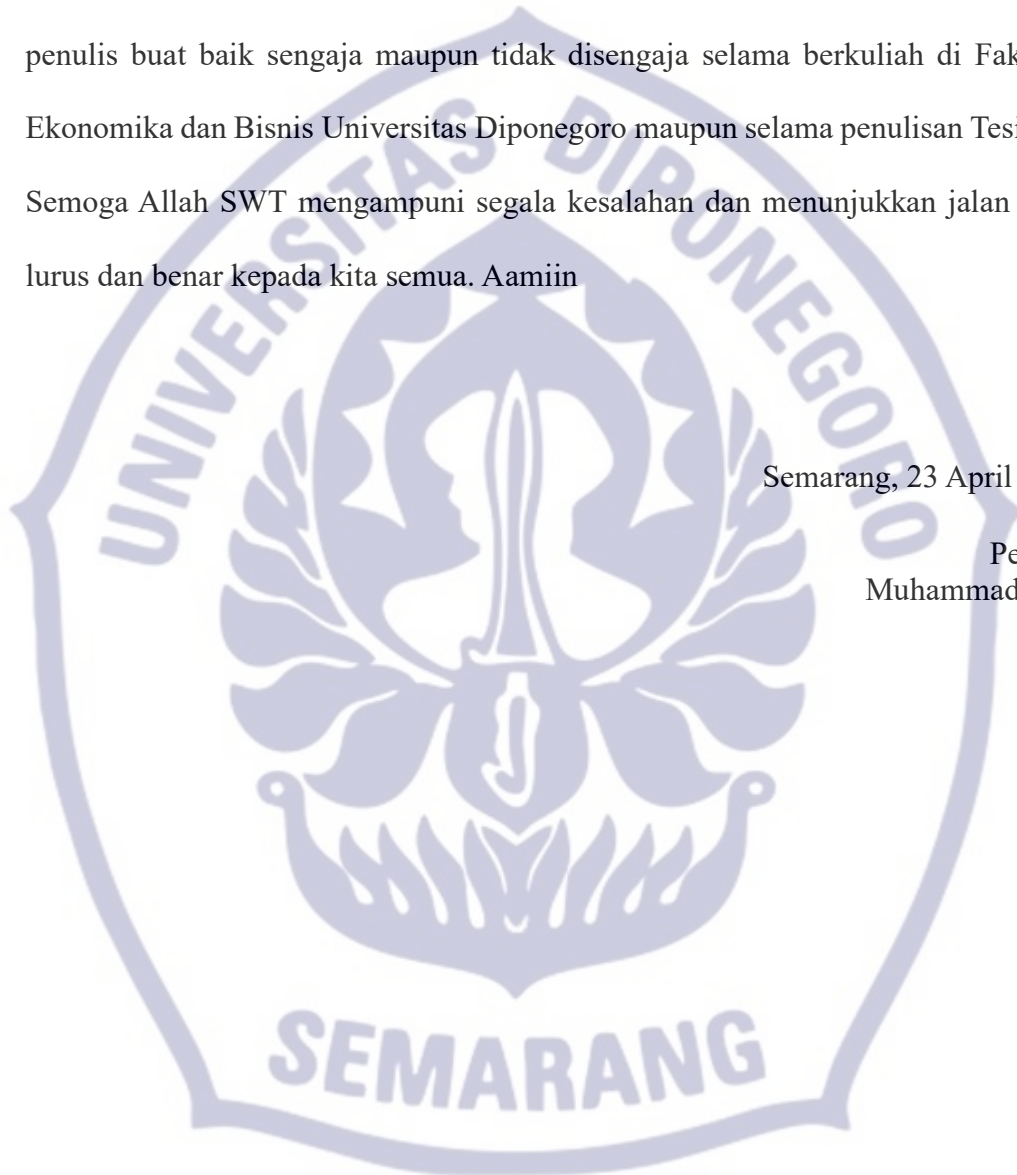
1. Bapak Prof. Faisal, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Mahfudz, SE., MT., selaku Kepala Departemen Manajemen dan Kepala Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Ibu Dr. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si., selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

4. Bapak Mirwan Surya Perdhana S.E., M.M., Ph.D. Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
5. Bapak Prof. I Made Sukresna, S.E., M.Si., Ph.D., Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
6. Bapak Surya Raharja S.E., M.Si., Akt., Ph.D., selaku dosen pembimbing yang dengan sabar meluangkan waktu, memberikan arahan, bimbingan, dan motivasi dalam penyusunan tesis ini.
7. Kedua orang tua saya, Bapak DR. Ir. Umar Hamzah M.MA dan Ibu Dewi Sri Suryani yang senantiasa selalu memberikan doa dan dukungannya
8. Istri dan ketiga anak saya yang menjadi sumber motivasi dan selalu memberikan dukungan agar tetap semangat dan bertahan untuk menggapai cita-cita
9. Kedua adik-adikku terima kasih atas dukungan kalian semua dan senantiasa kalian diberikan kesuksesan dalam karir
10. Teman-teman seperjuangan MM UNDIP yang membantu saya dan memberikan motivasi dalam menyusun tesis, Pak Andhika Prakasa, Pak Raghutama Haryo Adhisuryo, Pak Kurniawan Setyantoro, Pak Eli Sanjoyo, dan Pak Faizal Rizqi
11. Teman-teman di Department MUN Corporate Banking BRI (Mbak Ica, Dwi, Derry, Ernest, dan Rizka) terima kasih atas dukungan kalian semua
12. Semua teman-teman seperjuangan di MM UNDIP Angkatan 65 Kelas BC3

Akhir kata penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kesalahan yang penulis buat baik sengaja maupun tidak disengaja selama berkuliah di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro maupun selama penulisan Tesis ini. Semoga Allah SWT mengampuni segala kesalahan dan menunjukkan jalan yang lurus dan benar kepada kita semua. Aamiin

Semarang, 23 April 2026

Penulis
Muhammad Tara



FEB UNDIP

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI	ii
PENGESAHAN TESIS.....	iii
MOTTO	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Manfaat Penelitian.....	13
1.4 Batasan Penelitian.....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16
2.1 Landasan Teori.....	16
2.1.1 Konsep Sinergi dalam Holding.....	16
2.1.2 Konsep Holding BUMN.....	18
2.1.3 Kinerja Perusahaan.....	22
2.1.4 Holding Ultra Mikro (HUM).....	26
2.1.5 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM).....	29
2.2 Penelitian Terdahulu.....	33
2.3 Kerangka Pemikiran.....	35
2.4 Tujuan Penelitian.....	36
BAB III METODE PENELITIAN.....	38
3.1 Pendekatan Penelitian.....	38

3.2	Jenis Penelitian	39
3.3	Lokasi Penelitian	40
3.4	Informan Penelitian	40
3.5	Sumber Data	42
3.5.1	Data Primer	42
3.5.2	Data Sekunder	44
3.6	Teknik Pengumpulan Data	45
3.6.1	Wawancara Mendalam	45
3.6.2	Focus Group Discussion (FGD)	46
3.6.3	Studi Dokumentasi	47
3.7	Teknik Analisis Data	47
3.7.1	Reduksi Data	48
3.7.2	Penyajian Data	48
3.7.3	Penarikan Kesimpulan	49
3.8	Keabsahan Data	49
3.9	Keterbatasan Penelitian	51
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		53
4.1	Gambaran Umum Objek dan Informan Penelitian	53
4.1.1	PT Permodalan Nasional Madani (PNM)	53
4.1.2	Profil Holding Ultra Mikro (HUM) dan Peran BRI sebagai Induk	56
4.1.3	Gambaran Umum PT Permodalan Nasional Madani (PNM) dan Program Mekaar	57
4.1.4	Karakteristik Informan Penelitian	58
4.2	Bentuk dan Mekanisme Sinergi BRI sebagai Holding Ultra Mikro dengan PNM dalam Program Mekaar	60
4.2.1	Pemahaman Informan terhadap Konsep Holding Ultra Mikro	60
4.2.2	Peran Strategis BRI sebagai Induk Holding	61
4.2.3	Bentuk Sinergi BRI–PNM dalam Program Mekaar	64

4.2.4	Pola Koordinasi dan Pengambilan Keputusan Pasca HUM ...	66
4.3	Kontribusi Sinergi Holding Ultra Mikro terhadap Kinerja PNM	
	Mekaar	66
4.3.1	Dampak Sinergi terhadap Efektivitas Operasional.....	67
4.3.2	Dampak Sinergi terhadap Efisiensi Biaya dan Pengelolaan Sumber Daya	68
4.3.3	Dampak Sinergi terhadap Perluasan Jangkauan Layanan Mekaar	69
4.3.4	Dampak Sinergi terhadap Kualitas Pendampingan dan Pemberdayaan Nasabah	69
4.3.5	Persepsi Nasabah terhadap Manfaat Sinergi HUM	70
4.4	Tantangan Implementasi Holding Ultra Mikro dalam Program Mekaar	71
4.4.1	Tantangan Digitalisasi Layanan Ultra Mikro.....	71
4.4.2	Tantangan Kualitas dan Beban Kerja SDM Pendamping (AO).....	72
4.4.3	Tantangan Manajemen Risiko Kredit dan Operasional	73
4.4.4	Risk Gap antara Desain HUM dan Kondisi Lapangan.....	74
4.5	Upaya dan Strategi Mengatasi Tantangan Sinergi Holding Ultra Mikro.....	75
4.5.1	Strategi BRI dalam Memperkuat Sinergi dengan PNM	75
4.5.2	Strategi PNM dalam Menjaga Keseimbangan Misi Sosial dan Tata Kelola.....	76
4.5.3	Harapan dan Rekomendasi Informan terhadap HUM ke Depan.....	77
4.6	Pembahasan Penelitian.....	78
4.6.1	Sinergi BRI sebagai Holding Ultra Mikro dalam Pengelolaan Program Mekaar	78
4.6.2	Mekanisme Sinergi BRI–PNM pada Aspek Pendanaan, Operasional, dan Tata Kelola.....	82

4.6.3	Peran Sinergi Holding Ultra Mikro terhadap Efektivitas Operasional PNM Mekaar	86
4.6.4	Kontribusi Sinergi HUM terhadap Perluasan Layanan dan Pemberdayaan Nasabah Mekaar.....	89
4.6.5	Tantangan Implementasi Sinergi HUM dalam Digitalisasi Layanan Ultra Mikro.....	92
4.6.6	Tantangan Kualitas dan Beban Kerja SDM Pendamping dalam Program Mekaar	94
4.6.7	Risk Gap antara Desain Sinergi Holding Ultra Mikro dan Implementasi di Lapangan.....	96
BAB V KESIMPULAN.....		99
5.1	Kesimpulan	99
5.2	Implikasi Penelitian	101
5.2.1	Implikasi Teoretis	101
5.2.2	Implikasi Praktis	102
5.2.3	Implikasi Kebijakan.....	103
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	104
5.4	Saran Penelitian Selanjutnya	105
DAFTAR PUSTAKA.....		107
LAMPIRAN.....		115

FEB UNDIP

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kontribusi UMKM terhadap PDB (%)	1
Tabel 2. 1 Perbedaan Operating Holding dan Strategic Holding BUMN	21
Tabel 2. 2 Perbandingan Kriteria Usaha Ultra Mikro, Mikro, Kecil, dan Menengah di Indonesia.....	32



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka berfikir	35
Gambar 4. 1 Alur Orkestrasi Ekosistem Holding Ultra Mikro	63



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu pilar utama perekonomian Indonesia dengan kontribusi yang sangat signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Data Kementerian Koperasi dan UKM menunjukkan bahwa UMKM memberikan kontribusi sebesar 61,07% terhadap PDB nasional pada tahun 2021, mencerminkan peran strategis sektor ini sebagai motor penggerak aktivitas ekonomi di berbagai daerah (Faizal et al., 2023).

Tabel 1. 1
Kontribusi UMKM terhadap PDB (%)

Tahun	Kontribusi UMKM terhadap PDB (%)	Sumber
2019	60,51%	Kemenkop UKM (dalam Faizal et al., 2023)
2020	60,78%	Kemenkop UKM (dalam Faizal et al., 2023)
2021	61,07%	Faizal, Fattah, & Hamrullah (2023)
2022	60,03%	Kemenkop UKM
2023	61,01%	Kemenkop UKM dan Kadin
2024	60,80%	Artikel Kemenko Perekonomian

Sumber : Dari berbagai sumber antara lain Kemenkop UKM dan artikel

Selain kontribusi terhadap PDB, UMKM juga menjadi sektor paling efektif dalam menciptakan lapangan kerja. Sebanyak 97% dari total tenaga kerja nasional diserap oleh UMKM, menjadikannya instrumen penting dalam pemerataan ekonomi dan penyediaan peluang kerja bagi kelompok rentan, termasuk perempuan dan masyarakat berpendidikan rendah (Ariani et al., 2024). Hal ini mempertegas peran UMKM sebagai fondasi utama pembangunan ekonomi inklusif di Indonesia.

Dari keseluruhan ekosistem UMKM tersebut, segmen Ultra Mikro (UMi) menempati posisi yang sangat penting namun paling rentan. Usaha ultra mikro merupakan kelompok usaha dengan skala terkecil yang didominasi oleh pelaku usaha individu dan keluarga, dengan pendapatan harian yang relatif rendah serta orientasi usaha yang bersifat subsisten. Pada tahun 2019, usaha mikro termasuk ultra mikro yang mencapai 98% dari total UMKM Indonesia dan memberikan kontribusi sebesar 37,35% terhadap PDB. Segmen ini melayani sekitar 57 juta pelaku ekonomi aktif namun miskin, termasuk perempuan prasejahtera dan pekerja informal.

Besarnya populasi ultra mikro menjadikan segmen ini penting dalam pengentasan kemiskinan. Penelitian Widowati & Purwanto (2019) menunjukkan bahwa peningkatan jumlah pelaku UMKM berpengaruh negatif dan signifikan terhadap tingkat kemiskinan, menandakan bahwa keberadaan usaha ultra mikro mampu memperluas akses ekonomi dan menciptakan peluang pendapatan bagi masyarakat miskin. Dengan kata lain, penguatan usaha ultra mikro berperan langsung dalam menurunkan kemiskinan melalui penciptaan lapangan kerja informal, peningkatan pendapatan keluarga, dan pemberdayaan ekonomi kelompok rentan (Widowati & Purwanto, 2019).

Untuk memperkuat peran sektor ultra mikro yang memiliki kontribusi besar terhadap pengentasan kemiskinan, Pemerintah Indonesia menginisiasi berbagai kebijakan strategis guna memperluas akses pembiayaan dan pemberdayaan bagi pelaku usaha berskala sangat kecil. Salah satu langkah penting adalah peluncuran program Pembiayaan Ultra Mikro (UMi) pada tahun 2017 yang dikelola oleh Pusat

Investasi Pemerintah (PIP) melalui skema dana bergulir. Program ini ditujukan bagi pelaku usaha ultra mikro yang tidak memiliki jaminan, tidak tercakup dalam lembaga perbankan, atau dinilai belum bankable dalam sistem pembiayaan formal. Kebijakan ini sejalan dengan target pemerintah untuk meningkatkan porsi kredit UMKM menjadi 20% pada tahun 2022 dan naik menjadi 30% pada tahun 2024, sehingga intervensi pembiayaan diharapkan dapat menjangkau lapisan usaha paling bawah yang selama ini kesulitan memperoleh akses permodalan (Abror, 2024).

Upaya penguatan sektor ultra mikro kemudian dipertegas melalui pembentukan Holding Ultra Mikro (HUM) pada tahun 2021, yang mengintegrasikan tiga BUMN yaitu PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (BRI), PT Pegadaian, dan PT Permodalan Nasional Madani (PNM). Pembentukan HUM dirancang untuk menghadirkan pendekatan yang lebih komprehensif dalam pemberdayaan ultra mikro melalui sinergi layanan keuangan, integrasi jaringan, penurunan biaya operasional, serta penguatan sistem pendampingan. HUM juga bertujuan mengatasi keterbatasan akses pembiayaan formal yang selama ini menjadi hambatan utama bagi masyarakat prasejahtera, khususnya perempuan pelaku usaha ultra mikro merupakan segmen yang menjadi target utama program pemberdayaan seperti PNM Mekaar. Sebagai induk holding, BRI berperan sebagai koordinator strategis yang mengarahkan integrasi proses, penguatan digitalisasi, dan pengembangan ekosistem pembiayaan ultra mikro berbasis data (Abror & Muharam, 2024).

Proses pembentukan HUM dilakukan melalui mekanisme inbreng atau penyeteroran saham non-tunai, di mana pemerintah mengalihkan seluruh saham seri B pada PT Pegadaian dan PT PNM kepada BRI sebagai perusahaan induk. Nilai pengalihan saham tersebut mencapai Rp54,7 triliun, sebagaimana ditetapkan melalui Keputusan Menteri Keuangan pada 16 Juli 2021 mengenai Penambahan Penyertaan Modal Negara kepada BRI (setkab.go.id). Pembentukan HUM memperoleh dukungan politik yang kuat dari Presiden dan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), yang menegaskan komitmen nasional dalam memperkuat inklusi keuangan dan memperluas pemberdayaan ekonomi masyarakat berpenghasilan rendah (Abror & Muharam, 2024). Dukungan ini memperlihatkan bahwa penguatan sektor ultra mikro bukan hanya kebijakan ekonomi, tetapi juga bagian dari agenda strategis pembangunan nasional untuk mempersempit kesenjangan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat kelompok terbawah.

Sebagai perusahaan induk dalam ekosistem Holding Ultra Mikro, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (BRI) dipilih karena kapabilitas historis dan teknisnya sebagai lembaga microfinance terbesar di dunia. Selama lebih dari empat dekade, BRI konsisten memperluas layanan pembiayaan mikro dan ultra mikro, termasuk melalui perluasan jaringan microbanking yang meningkat dua kali lipat dalam tiga dekade terakhir. Saat ini BRI beroperasi melalui lebih dari 7.000 kantor dan melibatkan lebih dari 100.000 karyawan, dengan lebih dari 85% portofolionya disalurkan kepada UMKM dengan nilai mencapai USD 67 miliar atau setara Rp 1.038 triliun (Harvard Business Review, 2021). Kapabilitas ini menjadikan BRI mampu menjadi penggerak utama integrasi layanan ultra mikro di dalam HUM.

Kepemimpinan BRI dalam HUM diwujudkan melalui strategi “*Go Smaller, Go Shorter, Go Faster*” yang berfokus pada penyediaan pembiayaan berukuran kecil, berjangka pendek, serta didukung digitalisasi proses untuk meningkatkan efisiensi dan kecepatan layanan. Pendekatan ini memungkinkan BRI memperluas inklusi keuangan secara signifikan, khususnya bagi pelaku usaha yang berada pada lapisan piramida ekonomi paling bawah (Report, 2021). Dengan demikian, peran BRI sebagai induk holding tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam memperkuat fondasi ekosistem ultra mikro melalui digitalisasi, integrasi data, dan standardisasi manajemen risiko.

Dalam struktur HUM, PT Permodalan Nasional Madani (PNM) memegang peran penting sebagai penyedia pembiayaan berbasis kelompok melalui program pembiayaan Mekaar (Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera). Mekaar menargetkan perempuan prasejahtera yang tidak memiliki akses ke lembaga keuangan formal dengan menawarkan pembiayaan secara kelompok tanpa agunan, pendampingan usaha, serta edukasi literasi keuangan. Sebelum integrasi ke dalam HUM, Mekaar telah menunjukkan kinerja impresif dengan melayani lebih dari 15 juta nasabah aktif di seluruh Indonesia. Model pemberdayaan kelompok yang diterapkan terbukti efektif dalam meningkatkan kapasitas usaha sekaligus menurunkan risiko kredit pada segmen ultra mikro.

Keunggulan Mekaar terletak pada pendekatan group-based lending, di mana nasabah membentuk kelompok dan mengikuti Pertemuan Kelompok Mingguan (PKM) sebagai wadah pembayaran angsuran sekaligus pembelajaran usaha, literasi digital, dan penguatan solidaritas sosial. Model ini sesuai dengan temuan Orton et

al. (2016) yang menyatakan bahwa skema microfinance berbasis kelompok mampu meningkatkan *collective empowerment* dan dukungan sosial (Orton et al., 2016). Penelitian di Indonesia juga menunjukkan bahwa mekanisme *group lending* yang dipadukan dengan *social capital* meningkatkan kemampuan pengembalian pinjaman, dan kelompok dengan mayoritas perempuan memiliki tingkat kolektabilitas yang lebih tinggi dibanding kelompok campuran (Indriani et al., 2023).

Setelah masuk ke dalam HUM, skala pembiayaan Mekaar semakin meningkat. Pada tahun 2024, Mekaar mencatat 15,8 juta nasabah aktif perempuan prasejahtera dengan skema pembiayaan modal usaha berkisar Rp 2–3 juta dan sistem angsuran mingguan yang disesuaikan dengan pola pendapatan harian keluarga. Skema tanpa agunan ini memperkuat inklusi keuangan bagi kelompok yang sebelumnya sulit dijangkau perbankan konvensional. Selain itu, PNM juga mengembangkan program Mekaarpreneur, sebuah inkubasi usaha yang membantu nasabah naik kelas melalui pelatihan pemasaran digital, desain kemasan, dan keterampilan penjualan. Inisiatif ini sejalan dengan temuan Abebe & Kegne (2023) bahwa dukungan bisnis yang mencakup pelatihan, jaringan, pemasaran, dan pendampingan berkala berkontribusi positif terhadap perkembangan usaha perempuan karena memperkuat modal sosial serta akses terhadap informasi usaha (Abebe & Kegne, 2023).

Sinergi yang terbentuk dalam Holding Ultra Mikro (HUM) antara PT Bank Rakyat Indonesia (BRI), PT Pegadaian, dan PT Permodalan Nasional Madani (PNM) menciptakan integrasi ekosistem pembiayaan yang lebih komprehensif dan

holistik bagi pelaku usaha ultra mikro. Melalui sinergi ini, ketiga entitas dapat berbagi sumber daya strategis seperti database nasabah, jaringan layanan, infrastruktur pembiayaan, serta platform digital. Integrasi tersebut memungkinkan terciptanya *customer journey* yang terstruktur dimulai dari fase pemberdayaan oleh PNM melalui model *group lending*, kemudian fase integrasi ketika nasabah telah feasible untuk mengakses pembiayaan formal di BRI atau layanan gadai di Pegadaian, hingga fase peningkatan kapasitas usaha dengan akses produk pembiayaan yang lebih kompleks. Kolaborasi terintegrasi seperti ini memberikan nilai tambah yang signifikan bagi pelaku ultra mikro karena menciptakan kesinambungan layanan dari pendampingan awal hingga inklusi keuangan penuh (Ray et al., 2018). Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa integrasi data dan teknologi melalui platform digital dan fintech mampu menyederhanakan proses pemberian pinjaman, menurunkan biaya operasional, dan mempercepat akses pembiayaan bagi pelaku usaha kecil di negara berkembang (Bamidele Micheal Omowole et al., 2024).

Potensi efisiensi HUM menjadi sangat penting terutama bagi PNM Mekaar sebagai penyedia pembiayaan ultra mikro berbasis kelompok. Melalui ekosistem Sentra Layanan Ultra Mikro (SenyuM), HUM mengimplementasikan model *co-location* yang menggabungkan layanan BRI, Pegadaian, dan PNM dalam satu lokasi. Model ini memotong biaya operasional, memperluas jangkauan layanan, serta menyediakan akses yang lebih mudah bagi nasabah Mekaar untuk mengakses produk lintas entitas. Integrasi ini juga memungkinkan PNM memperoleh struktur pendanaan yang lebih efisien melalui pemanfaatan biaya dana BRI yang lebih

rendah. Temuan Baltas & Liñares-Zegarra (2025) menunjukkan bahwa efisiensi biaya pada institusi microfinance berpengaruh negatif terhadap risiko kredit dan risiko likuiditas, serta berpengaruh positif terhadap kekuatan permodalan dan keberlanjutan lembaga. Dengan demikian, sinergi HUM tidak hanya meningkatkan kualitas layanan pembiayaan, tetapi juga memperkuat daya saing dan keberlanjutan portofolio PNM Mekaar (Baltas & Liñares-Zegarra, 2025).

Namun demikian, segmen ultra mikro masih menghadapi berbagai tantangan struktural yang membatasi percepatan inklusi keuangan. Saat ini, hanya sekitar **20% dari 57 juta** pelaku usaha ultra mikro yang memperoleh pembiayaan dari lembaga keuangan formal, sementara sebagian besar lainnya masih bergantung pada sumber informal atau bahkan tidak memiliki akses pembiayaan sama sekali (Majid et al., 2024). Dalam konteks ini, sinergi HUM berperan penting dalam memperluas jangkauan layanan secara nasional melalui jaringan BRI, Pegadaian, dan PNM yang tersebar luas. Selain itu, optimalisasi digitalisasi melalui platform Senyum Mobile memungkinkan integrasi pemasaran, pengelolaan nasabah, dan distribusi layanan secara simultan, sehingga meningkatkan aksesibilitas dan pengalaman layanan bagi nasabah ultra mikro. Studi terbaru menegaskan bahwa transformasi digital pada lembaga microfinance terbukti meningkatkan kinerja sosial dan finansial, termasuk efisiensi, inklusi keuangan, serta penetrasi layanan kepada masyarakat berpendapatan rendah (Umba et al., 2024). Di sisi lain, sinergi HUM juga mendukung perluasan kegiatan literasi keuangan dan pemberdayaan perempuan prasejahtera yang menjadi fokus utama PNM Mekaar. Dengan dukungan teknologi dan kapasitas kelembagaan holding, PNM dapat memperkuat

pendampingan usaha dan memperluas dampak pemberdayaan bagi perempuan ultra mikro di seluruh Indonesia.

Keberhasilan sinergi HUM tercermin dari meningkatnya inklusi keuangan ultra mikro. Hingga pertengahan tahun 2024, HUM telah mencatat lebih dari 16 juta rekening simpanan ultra mikro baru serta 1,6 juta nasabah Mekaar yang berhasil naik kelas ke layanan yang lebih formal. Dampak sosial-ekonomi juga terlihat dari program seperti *Agen BRILink Mekaar*, yang memberikan tambahan pendapatan kepada nasabah melalui komisi transaksi dan menjadi insentif ekonomi baru bagi perempuan ultra mikro. Capaian ini menunjukkan bahwa integrasi HUM tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional antarentitas, tetapi juga memberikan nilai tambah strategis bagi PNM Mekaar dalam memperkuat pemberdayaan, akses pembiayaan, dan keberlanjutan usaha ultra mikro di Indonesia. Dengan demikian, HUM berkontribusi langsung pada tujuan nasional untuk membangun ekonomi yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

Walaupun telah memperoleh dukungan ekosistem HUM, PNM Mekaar masih menghadapi tantangan struktural, khususnya dalam akselerasi digitalisasi. PNM telah mengembangkan berbagai aplikasi seperti PNM Digi dan Mekaar Digi untuk mempercepat proses pembiayaan, memperkuat pendampingan, serta meningkatkan efisiensi monitoring. Namun, adopsi teknologi tersebut belum optimal karena keterbatasan literasi digital nasabah ultra mikro, yang sebagian besar belum terbiasa menggunakan aplikasi keuangan. Kondisi ini sejalan dengan temuan Antoni et al. (2024) yang menunjukkan bahwa keterbatasan IT dan kemampuan digital pelaku UMKM berdampak negatif terhadap performa usaha, di

mana digitalisasi berperan sebagai mediator penting antara sumber daya dan kinerja UMKM (Antoni et al., 2024).

Selain tantangan digitalisasi, Sumber Daya Manusia (SDM) pendamping juga menjadi elemen krusial yang memengaruhi kualitas layanan Mekaar. Peran Account Officer (AO) sangat kompleks dimana mereka bertugas melakukan monitoring, memberikan edukasi keuangan, mengelola dinamika kelompok, hingga mendampingi perkembangan usaha nasabah. Namun, distribusi SDM yang belum merata, beban kerja yang tinggi, serta kebutuhan kompetensi digital yang meningkat membatasi efektivitas pendampingan. Penelitian Susanto et al. (2024) menegaskan bahwa transformasi digital dalam microfinance membutuhkan pelatihan berkelanjutan dan komunikasi manfaat teknologi yang jelas agar adopsi digital dapat berjalan optimal dan diterima oleh nasabah di lapangan (Susanto et al., 2024).

Dengan memperhatikan tantangan-tantangan tersebut, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan manfaat praktis bagi HUM dan PNM Mekaar, tetapi juga memperkaya literatur global mengenai peran sinergi holding dalam peningkatan kinerja lembaga keuangan mikro. Temuan penelitian ini berpotensi menjadi referensi bagi negara-negara berkembang yang menghadapi tantangan serupa dalam memperluas inklusi keuangan, digitalisasi microfinance, dan pemberdayaan ekonomi kelompok prasejahtera.

Tabel 1. 2
Risk Gap

Aspek	Kondisi Aktual PNM Mekaar	Standar/Harapan HUM (BRI sebagai Induk)	Risk Gap	Dampak terhadap Kinerja Mekaar
Digitalisasi	Aplikasi (PNM Digi, Mekaar Digi) belum diadopsi merata, literasi digital nasabah rendah, konektivitas terbatas	Integrasi penuh digital ecosystem HUM melalui backbone digital BRI	Tinggi	proses lambat, biaya operasional tinggi, akurasi data lemah
SDM Pendamping (AO)	Kompetensi tidak merata, beban kerja tinggi, pelatihan digital terbatas	Standar HUM mengharuskan AO tersertifikasi, berbasis data, dan digital-first	Sedang–Tinggi	memengaruhi pendampingan, kolektabilitas, akurasi monitoring
Risiko Kredit	Fluktuasi pendapatan nasabah tinggi; pembayaran tunai berisiko	HUM menerapkan portfolio scoring, credit analytics, serta payment channel digital	Tinggi	potensi kenaikan NPL jika integrasi HUM belum optimal
Sinergi Operasional	Integrasi layanan antar entitas HUM belum merata; SenyuM belum optimal di semua daerah	HUM menargetkan integrasi penuh jaringan & data	Sedang	efisiensi belum optimal, biaya tetap tinggi

Aspek	Kondisi Aktual PNM Mekaar	Standar/Harapan HUM (BRI sebagai Induk)	Risk Gap	Dampak terhadap Kinerja Mekaar
Jangkauan Layanan	Masih ada wilayah belum terlayani optimal	HUM menargetkan coverage nasional dengan sharing jaringan	Rendah– Sedang	akses terbatas bagi calon nasabah baru

1.2 Rumusan Masalah

Meskipun pembentukan Holding Ultra Mikro (HUM) bertujuan menciptakan sinergi antar entitas melalui integrasi layanan, efisiensi operasional, dan penguatan pemberdayaan nasabah, dalam praktiknya proses merger dan integrasi tersebut belum sepenuhnya menghasilkan sinergi yang optimal. Berbagai temuan menunjukkan masih adanya gap antara desain strategis HUM dengan implementasi di lapangan, khususnya pada aspek digitalisasi, kualitas SDM pendamping, serta integrasi operasional antar entitas.

Berdasarkan kondisi tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana bentuk sinergi antara BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro (HUM) dengan PT Permodalan Nasional Madani (PNM) dalam penyelenggaraan layanan Mekaar?
2. Bagaimana sinergi HUM berkontribusi terhadap peningkatan kinerja PNM?
3. Apa saja tantangan utama yang dihadapi PNM dalam implementasi HUM pada bisnis Mekaar?

1.3 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

- Memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur manajemen strategis, khususnya terkait model *holding* BUMN dalam meningkatkan kinerja lembaga keuangan mikro.
- Menjadi referensi empiris tentang peran Holding Ultra Mikro (HUM) BRI dalam meningkatkan sinergi kelembagaan dan kinerja PT PNM yang masih jarang diteliti secara komprehensif.
- Menghasilkan temuan yang dapat memperkaya teori tentang sinergi, inklusi keuangan, dan pemberdayaan perempuan prasejahtera atau nasabah Mekaar melalui lembaga keuangan mikro.

2. Manfaat Praktis

- Memberikan masukan strategis bagi manajemen BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro dalam memperkuat efektivitas sinergi dengan PNM.
- Menjadi acuan bagi PNM untuk meningkatkan kualitas pendampingan, optimalisasi digitalisasi, serta efisiensi operasional dalam pelayanan ultra mikro di bisnis Mekaar
- Menyediakan rekomendasi yang dapat digunakan dalam pengembangan strategi peningkatan kinerja dan keberlanjutan program Mekaar.

3. Manfaat Sosial

- Mendukung upaya peningkatan inklusi keuangan masyarakat berpenghasilan rendah, terutama perempuan prasejahtera, melalui akses

pembiayaan yang mudah dan terjangkau.

- Memberikan kontribusi dalam penguatan ekonomi kerakyatan melalui pemberdayaan usaha ultra mikro sehingga berdampak pada pengurangan kemiskinan.
- Menjadi rujukan bagi pemerintah dan pemangku kepentingan dalam merumuskan kebijakan inklusi keuangan dan pemberdayaan UMKM di tingkat nasional.

1.4 Batasan Penelitian

Untuk menjaga fokus, konsistensi analisis, dan kesesuaian dengan tujuan penelitian kualitatif, maka batasan penelitian ini ditetapkan sebagai berikut:

1. Fokus Kelembagaan

Penelitian dibatasi pada hubungan dan sinergi antara BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro (HUM) dengan PT Permodalan Nasional Madani (PNM) dalam penyelenggaraan bisnis Mekaar. Pembahasan tidak mencakup kontribusi Pegadaian secara mendalam, kecuali pada konteks sinergi HUM secara umum.

2. Unit Analisis

Unit analisis penelitian adalah kinerja PNM dalam layanan Mekaar, yang mencakup proses pemberdayaan, operasional, efisiensi, perluasan jangkauan, serta implementasi sinergi HUM. Fokus terbatas pada Mekaar sebagai layanan pembiayaan kelompok untuk perempuan prasejahtera.

3. Isu/Subfokus yang Dikaji

- Sinergi HUM (integrasi proses, koordinasi kelembagaan, dan dukungan strategis BRI terhadap PNM)
- Tantangan digitalisasi dan kualitas SDM pendamping
- Manajemen risiko kredit yang memunculkan *risk gap* antara desain HUM dan kondisi lapangan

4. Konteks Waktu

Penelitian memusatkan perhatian pada periode 2021–2025, yaitu setelah pembentukan Holding Ultra Mikro hingga perkembangan terkini. Kondisi PNM sebelum HUM tidak dibahas secara mendalam.

5. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian difokuskan pada satu wilayah operasional Mekaar (sesuai lokasi penelitian yang ditetapkan pada bab metodologi), sehingga temuan bersifat kontekstual dan tidak digeneralisasikan secara nasional.

6. Metodologi

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, berbasis data sekunder, dokumen HUM–PNM, wawancara, dan literatur yang relevan.

Penelitian tidak melakukan pengujian statistik atau ekonometrik; seluruh analisis bersifat pemaknaan mendalam dan interpretatif.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Konsep Sinergi dalam Holding

Konsep **sinergi** dalam konteks *holding company* merupakan prinsip dasar yang menjelaskan bahwa penggabungan dua atau lebih entitas dapat menciptakan nilai tambah (*added value*) yang tidak dapat dicapai apabila perusahaan beroperasi secara terpisah. Sinergi menggambarkan kondisi di mana nilai perusahaan gabungan lebih besar dibandingkan jumlah nilai masing-masing perusahaan sebelum bergabung. Junge (2014) dalam penelitiannya di Tilburg University mendefinisikan sinergi sebagai *incremental value for shareholders* yang dapat dirumuskan dalam bentuk matematis (Horst, 2014).

$$V(AB) > V(A) + V(B)$$

Secara umum, sinergi dapat dikategorikan ke dalam tiga jenis utama:

1. Sinergi Finansial

Meliputi pengurangan biaya modal, peningkatan kapasitas utang, diversifikasi risiko, serta pembentukan pasar modal internal yang lebih efisien. Penggabungan entitas dapat memperluas akses ke sumber pendanaan dengan biaya yang lebih rendah melalui kredibilitas dan skala usaha yang meningkat.

2. Sinergi Operasional

Tercermin dari pencapaian *economies of scale*, *economies of scope*, dan peningkatan *market power*. Oira et al. (2023) dalam *Journal of Finance and*

Accounting menjelaskan bahwa sinergi operasional umumnya diwujudkan dalam bentuk efisiensi proses, pengurangan biaya tetap, peningkatan produktivitas, serta kepuasan pelanggan yang lebih tinggi (Sammy Machoka Oira, 2023).

3. Sinergi Strategis

Berorientasi pada penciptaan keunggulan kompetitif jangka panjang melalui integrasi inovasi teknologi, repositioning pasar, pengembangan model bisnis baru, serta penciptaan peluang ekspansi global. *Strategic fit* menjadi faktor kunci dalam penciptaan nilai dari sinergi strategis, terutama dalam konteks holding yang melibatkan multi-entitas.

Keberhasilan realisasi sinergi tidak hanya ditentukan oleh aspek finansial semata, tetapi juga oleh faktor internal dan eksternal. Menurut Dykan et al. (2021) dalam *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, pencapaian sinergi yang berkelanjutan memerlukan: (Dykan et al., 2021)

- **Operational Fit:** kesesuaian proses bisnis, sistem informasi, dan infrastruktur.
- **Cultural Fit:** kesiapan budaya organisasi terhadap perubahan.
- **Leadership & Governance:** kepemimpinan yang kuat dalam mengelola integrasi.
- **Policy & Regulation Support:** dukungan kebijakan pemerintah atau regulasi pasar.

Pengukuran sinergi memerlukan pendekatan multi-dimensi agar nilai tambah dapat diidentifikasi secara akurat. Alvarez & Marsal (2023) menekankan perlunya *Key Performance Indicators (KPIs)* yang mencakup:

1. Finansial: *cost savings, revenue enhancement*, peningkatan kapasitas arus kas, dan penurunan *SG&A expenses*.
2. Operasional: *productivity improvements*, peningkatan *asset turnover*, efisiensi CAPEX, serta margin arus kas operasi.
3. Strategis: *market share growth*, adopsi inovasi digital, integrasi platform, dan *cross-selling effectiveness*.

Lebih lanjut, Junge (2014) mengusulkan penggunaan *pre-tax operating cash flow* sebagai ukuran kinerja operasional, dengan menormalkan melalui *market value of assets* dan *industry-adjusted benchmarks* untuk menghindari bias eksternal (Horst, 2014). Transformasi digital dapat mempercepat penciptaan sinergi melalui integrasi teknologi, adopsi *big data analytics*, serta pengembangan *digital ecosystem* yang mendukung kolaborasi antar entitas dalam holding.

2.1.2 Konsep Holding BUMN

Holding company dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan sebuah entitas induk (*parent company*) yang mengendalikan satu atau lebih perusahaan anak (*subsidiary company*) melalui kepemilikan saham mayoritas maupun penguasaan manajemen strategis. Struktur ini bertujuan menciptakan tata kelola yang lebih efektif dan efisien dalam pengelolaan aset negara. Menurut Kim (2018) dalam *Asia & Pacific Policy Studies, State-Owned Holding Companies (SOHCs)* merupakan entitas yang dirancang untuk mengelola portofolio aset milik

negara guna mencapai sinergi, skala ekonomi, serta nilai tambah yang berkelanjutan (Kim, 2018). Definisi ini diperkuat oleh Adebayo & Ackers (2022) dalam *Journal of Accounting and Investment*, yang menjelaskan bahwa holding company berfungsi sebagai representasi negara dalam menjalankan fungsi kepemilikan terhadap *state-owned enterprises* (SOEs), sekaligus memastikan profesionalisme manajemen dan akuntabilitas kinerja (Adebayo & Ackers, 2022).

Dalam perspektif internasional, Asian Development Bank (ADB, 2022) mendefinisikan holding BUMN sebagai perusahaan induk yang memiliki saham mayoritas atau kendali atas beberapa BUMN lain dalam satu grup, dengan sistem *corporate governance* yang memungkinkan adanya sentralisasi pengawasan (Saeed, 2022). Melalui model ini, pemerintah dapat mengadopsi pendekatan *arms-length* dalam pengambilan keputusan operasional, sehingga tidak perlu terlibat secara langsung dalam pengelolaan sehari-hari setiap BUMN. Dengan demikian, holding company berfungsi sebagai mekanisme kelembagaan untuk menyatukan arah strategis dan meningkatkan nilai ekonomi BUMN secara kolektif.

Tujuan pembentukan holding BUMN bersifat strategis dan multidimensional. Kim (2018) mengidentifikasi setidaknya tiga tujuan utama pembentukan SOHC, yaitu:

1. Meningkatkan kinerja korporasi dengan menciptakan sinergi, skala ekonomi, dan efisiensi dalam operasi maupun pembiayaan.
2. Memprofesionalkan manajemen dengan mengurangi intervensi politik, sehingga BUMN dapat dikelola berdasarkan prinsip korporasi modern.

3. Meningkatkan efektivitas pengawasan pemerintah dengan mengurangi fragmentasi fungsi kontrol atas BUMN yang tersebar di berbagai sektor.

Tujuan tambahan yang relevan bagi konteks Indonesia, antara lain: meningkatkan penciptaan nilai pasar (market value creation), memperkuat daya saing, memberikan fleksibilitas anak perusahaan dalam melakukan aksi korporasi, dan memastikan peran BUMN dalam mendukung agenda pembangunan nasional. Dari perspektif kelembagaan, pembentukan holding juga bertujuan mengatasi keterbatasan kapasitas Kementerian BUMN dalam mengawasi ratusan entitas, serta memperkuat independensi dewan direksi untuk mengurangi praktik tata kelola yang lemah.

Konsep sinergi antar entitas dalam holding menjadi inti dalam menciptakan nilai tambah. Widyasthana & Pramuwidyatama (2022) mengemukakan model empat kuadran sinergi yang membedakan hubungan berdasarkan relevansi strategis dan tingkat pertumbuhan:

- Bullish – sinergi tinggi, berpotensi menghasilkan akuisisi strategis.
- Bullish – sinergi rendah, fokus pada penciptaan *capital gain*.
- Bearish – sinergi tinggi, membuka peluang inovasi inorganik.
- Bearish – sinergi rendah, membutuhkan dukungan untuk meningkatkan sinergi.

Melalui kerangka ini, holding tidak hanya berfungsi sebagai pemegang saham, tetapi juga sebagai orchestrator nilai (value orchestrator) yang mampu mengintegrasikan strategi lintas entitas. Penelitian (Hidayat & Rizkianto, 2023) dalam *Management Analysis Journal* menunjukkan bahwa pembentukan Holding

Ultra Mikro menghasilkan *Economic Value Added (EVA)* yang lebih tinggi pasca integrasi, menandakan adanya sinergi positif dalam alokasi sumber daya, pengurangan duplikasi fungsi, serta peningkatan efisiensi operasional.

Dalam konteks implementasi di Indonesia, Kim (2018) mengidentifikasi dua model utama holding BUMN:

1. Operating holding companies, yakni perusahaan induk yang masih menjalankan bisnis operasional sekaligus mengendalikan BUMN lain.
2. Strategic holding companies, yakni entitas baru tanpa aktivitas operasional langsung, yang berfokus pada perumusan strategi dan pengawasan.

Model strategic holding dianggap lebih efektif karena tidak menghadapi konflik kepentingan operasional, sehingga dapat berfokus pada penciptaan nilai dan sinergi. Keberhasilan implementasi holding sangat ditentukan oleh kualitas tata kelola, transparansi, dan akuntabilitas. Mekanisme ini juga harus memastikan pengelolaan Public Service Obligations (PSOs) dilakukan secara efisien tanpa menciptakan distorsi pasar yang dapat melemahkan sektor swasta.

Tabel 2. 1
Perbedaan Operating Holding dan Strategic Holding BUMN

Aspek	Operating Holding Company	Strategic Holding Company
Definisi	Perusahaan induk yang tetap menjalankan kegiatan operasional bisnisnya sekaligus mengendalikan perusahaan anak (Elyasiani & Wang, 2012).	Perusahaan induk baru yang tidak memiliki kegiatan operasional langsung, fokus pada pengelolaan strategis dan koordinasi antar anak perusahaan (Jiang, 2024).

Aspek	Operating Holding Company	Strategic Holding Company
Fokus Utama	Kombinasi antara aktivitas operasional dan pengawasan atas anak perusahaan.	Perumusan strategi, tata kelola, pengawasan, dan penciptaan nilai (value creation).
Peran Pemerintah	Masih terlibat dalam pengawasan operasional, meskipun sebagian fungsi didelegasikan ke holding.	Lebih arms-length, pemerintah berperan sebagai pemegang saham pasif, sedangkan strategi korporasi diatur oleh holding.
Potensi Konflik Kepentingan	Tinggi, karena holding memiliki kepentingan bisnis operasional sekaligus kepemilikan atas anak perusahaan.	Rendah, karena holding tidak menjalankan operasional langsung, sehingga fokus pada sinergi dan pengawasan.
Efektivitas Sinergi	Terbatas, karena fokus manajemen terbagi antara kepentingan operasional dan pengendalian anak perusahaan.	Tinggi, karena holding dapat fokus penuh pada koordinasi strategis, alokasi sumber daya, dan integrasi antar entitas.
Contoh Implementasi di Indonesia	Beberapa holding sektor industri yang masih menjalankan usaha (misalnya holding perkebunan, pertambangan).	Holding Ultra Mikro (BRI, Pegadaian, PNM) yang fokus pada sinergi layanan keuangan tanpa operasional langsung pada bisnis anak.

2.1.3 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan konsep multidimensional yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Pemahaman

terhadap kinerja perusahaan penting tidak hanya dalam konteks korporasi besar, tetapi juga lembaga keuangan mikro yang memiliki misi ganda (dual mission), yaitu keberlanjutan finansial dan pemberdayaan sosial (BEN SOLTANE Bassem, 2012). Dalam kerangka analisis peran Holding Ultra Mikro BRI terhadap PT Permodalan Nasional Madani (PNM), pengukuran kinerja menjadi instrumen fundamental untuk mengevaluasi sejauh mana sinergi organisasi menghasilkan nilai tambah.

Secara teoritis, kinerja perusahaan dapat dipahami sebagai hasil akhir dari interaksi antara atribut organisasi, strategi yang dijalankan, serta lingkungan eksternal yang memengaruhinya (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Kinerja operasional mencerminkan efektivitas internal perusahaan dalam mengelola sumber daya, yang terlihat pada efisiensi proses, produktivitas tenaga kerja, serta kualitas layanan. Kinerja keuangan mengacu pada kemampuan menghasilkan profitabilitas, menjaga likuiditas, dan mengoptimalkan struktur modal (Richard et al., 2009). Adapun kinerja sosial, terutama pada lembaga keuangan mikro, merefleksikan pencapaian misi sosial melalui peningkatan akses keuangan, pemberdayaan perempuan, dan kontribusi terhadap pengentasan kemiskinan.

Indikator kinerja umumnya dibagi ke dalam tiga dimensi utama:

1. Kinerja Keuangan

- **Profitabilitas:** Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), Net Interest Margin (NIM), dan Gross Profit Margin digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan (Almajali et al., 2012).

- **Efisiensi Biaya:** Cost-to-Income Ratio (CIR) menjadi indikator utama dalam menilai efisiensi operasional, sementara metode Data Envelopment Analysis (DEA) banyak digunakan dalam studi perbankan dan mikrofinance untuk mengukur efisiensi relatif lembaga keuangan.

2. Kinerja Operasional

- **Produktivitas dan Efektivitas:** diukur melalui rasio output-input, tingkat penyaluran kredit, kualitas portofolio, serta pertumbuhan aset.
- **Pertumbuhan Nasabah:** Customer Growth Rate (CGR) digunakan untuk mengukur kedalaman (depth) dan keluasan (breadth) outreach dalam melayani masyarakat berpendapatan rendah (Cull et al., 2007)

3. Kinerja Sosial

- **Outreach Sosial:** meliputi jumlah nasabah miskin yang terlayani, proporsi perempuan penerima pembiayaan, serta tingkat penetrasi layanan ke daerah terpencil (Xu et al., 2016).
- **Pemberdayaan Sosial:** mencakup dampak terhadap peningkatan pendapatan rumah tangga, kemandirian usaha, serta partisipasi sosial ekonomi masyarakat lokal.

Literatur manajemen menekankan bahwa **sinergi** merupakan determinan penting dalam peningkatan kinerja perusahaan. Junge (2014) menegaskan bahwa sinergi finansial, operasional, dan strategis dapat memberikan kontribusi signifikan melalui pengurangan biaya, optimalisasi pendapatan, dan peningkatan daya saing

(Horst, 2014). Studi Oira et al. (2023) menunjukkan bahwa keberhasilan sinergi operasional berdampak langsung pada efisiensi biaya dan peningkatan kepuasan pelanggan (Sammy Machoka Oira, 2023).

Secara empiris, sinergi terbukti memiliki efek positif signifikan terhadap kinerja keuangan. Dalam hal ini merger yang berhasil menciptakan operational fit cenderung menghasilkan peningkatan profitabilitas jangka panjang. Selain itu sinergi strategis dalam bentuk market repositioning dan diversifikasi produk dapat memperluas basis nasabah dan meningkatkan nilai perusahaan.

Dalam konteks manajemen strategis, sinergi antara goal clarity, role clarity, dan process clarity dapat menjelaskan lebih dari 67% variasi dalam kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan konsep strategic alignment, di mana keselarasan antara tujuan organisasi, struktur, dan proses internal menghasilkan komplementaritas yang memperkuat kinerja finansial maupun non-finansial (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Dalam kerangka Holding Ultra Mikro, sinergi di antara BRI, Pegadaian, dan PNM berpotensi besar meningkatkan kinerja PNM Mekaar melalui:

- **Sharing Resources:** pemanfaatan infrastruktur dan jaringan distribusi BRI untuk memperluas jangkauan layanan ke daerah terpencil.
- **Knowledge Transfer:** peningkatan kapasitas SDM melalui integrasi pelatihan dan sistem manajemen.
- **Operational Standardization:** efisiensi proses pembiayaan melalui digitalisasi dan penyelarasan prosedur.

- **Cross-Selling & Customer Integration:** memperluas basis nasabah dengan penawaran produk komplementer antar anggota holding.

2.1.4 Holding Ultra Mikro (HUM)

Holding Ultra Mikro (HUM) merupakan inisiatif strategis pemerintah Indonesia yang dibentuk untuk mengatasi keterbatasan akses pembiayaan bagi segmen usaha ultra mikro yang sebelumnya tidak terjangkau oleh lembaga keuangan formal. Program Kredit Usaha Rakyat (KUR) hanya mampu menjangkau sekitar 12,3 juta dari 59,1 juta UMKM (20,8%), meninggalkan sekitar 79,2% UMKM tanpa dukungan pembiayaan formal (Abror, 2024). Kesenjangan tersebut mendorong Kementerian BUMN untuk membentuk HUM sebagai bentuk optimalisasi fungsi BUMN dalam memperkuat ekosistem inklusi keuangan.

Secara formal, HUM dibentuk pada 13 September 2021 melalui penandatanganan *inbreng* saham pemerintah di Pegadaian dan PNM kepada BRI sebagai induk holding, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 2021. Pembentukan HUM merupakan bagian dari agenda reformasi BUMN untuk menciptakan efisiensi, sinergi antar lembaga, dan perluasan akses pembiayaan bagi kelompok unbanked (Nathaniel & Aprianingsih, 2023).

HUM terdiri dari tiga entitas BUMN dengan fungsi yang saling melengkapi:

1. Bank Rakyat Indonesia (BRI) – bertindak sebagai *holding company* dan pusat koordinasi, dengan peran sebagai *center of excellence* untuk layanan perbankan formal dan integrasi teknologi finansial (BRI Research Institute, 2024).

2. Permodalan Nasional Madani (PNM) – berfokus pada pemberdayaan perempuan prasejahtera melalui program *Mekaar* (Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera) dengan pendekatan *group lending*.
3. Pegadaian – melayani segmen yang membutuhkan akses pembiayaan berbasis jaminan (gadai) dengan prosedur sederhana dan cepat.

Struktur kepemilikan menempatkan BRI sebagai pemilik 99,99% saham seri B Pegadaian dan PNM, sementara pemerintah tetap memegang saham dwiwarna seri A sebagai bentuk kontrol strategis (BRI, 2021). Integrasi ketiga entitas ini menciptakan **ekosistem berlapis** yang memungkinkan nasabah ultra mikro untuk naik kelas (*graduation process*) ke level mikro dan kecil, sehingga tercipta jalur akselerasi bisnis yang lebih berkesinambungan (Abror & Muharam, 2024).

HUM dibentuk dengan visi menjadi “Champion of Financial Inclusion”, yang menekankan pada pemberdayaan masyarakat melalui akses keuangan yang lebih luas, murah, dan berkelanjutan. Tujuan strategis HUM dapat dirinci sebagai berikut:

1. Inklusi Keuangan: memperluas akses bagi segmen *unbanked* dan *underbanked* melalui produk pembiayaan tanpa jaminan.
2. Pemberdayaan Sosial-Ekonomi: menciptakan modal sosial, khususnya bagi perempuan, dengan mendorong pembentukan komunitas usaha kecil yang mampu meningkatkan kesejahteraan keluarga.

3. Efisiensi BUMN: mengintegrasikan fungsi Pegadaian, PNM, dan BRI untuk mengurangi tumpang tindih layanan serta memperkuat *value chain* pembiayaan ultra mikro (Nathaniel & Aprianingsih, 2023).
4. Pertumbuhan Ekonomi Nasional: mendukung agenda pemerintah dalam meningkatkan kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan penciptaan lapangan kerja.

Dalam tahun pertama pembentukannya, HUM telah berhasil mengintegrasikan lebih dari 34 juta nasabah ke dalam ekosistem keuangan formal (Abror, 2024). Capaian ini sekaligus meningkatkan profitabilitas BRI pada segmen mikro, mencerminkan keberhasilan strategi integrasi dalam mendukung pertumbuhan bisnis UMKM. Selain itu, HUM menargetkan untuk menjangkau 57 juta pelaku ultra mikro pada tahun 2024, dimana sekitar 30 juta di antaranya masih belum terakses oleh lembaga keuangan formal (BRI, 2021). Selain itu pembiayaan ultra mikro melalui HUM memberikan dampak positif terhadap pendapatan rumah tangga, akses pendidikan anak, serta kesehatan keluarga penerima manfaat.

Namun demikian, HUM masih menghadapi beberapa tantangan struktural, seperti:

- **Literasi Keuangan Rendah:** mayoritas nasabah ultra mikro belum terbiasa dengan pencatatan keuangan dan manajemen usaha.
- **Kesenjangan Digital:** akses infrastruktur digital di daerah rural yang terbatas menjadi penghambat transformasi digitalisasi pembiayaan.
- **Risiko Kredit:** tingginya risiko gagal bayar akibat sifat usaha ultra mikro yang subsisten dan rentan terhadap guncangan ekonomi.

2.1.5 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu sektor penting dalam struktur perekonomian Indonesia yang tidak hanya berperan sebagai penggerak utama kegiatan ekonomi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam pembangunan nasional. Peran sentral UMKM diakui secara luas baik dalam konteks regulasi nasional maupun dalam kajian akademik internasional (Yazfinedi, 2018). Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, definisi UMKM dibedakan menurut kriteria kekayaan bersih dan hasil penjualan tahunan. Adapun klasifikasinya adalah sebagai berikut:

1. Usaha Mikro

Usaha produktif yang dimiliki oleh perorangan atau badan usaha perorangan dengan kekayaan bersih maksimal Rp50.000.000 (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha) serta memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000.

2. Usaha Kecil

Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri dengan kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000 sampai dengan Rp500.000.000, serta hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000 hingga Rp2.500.000.000.

3. Usaha Menengah

Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri dengan kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000 sampai dengan Rp10.000.000.000, serta hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000 hingga Rp50.000.000.000.

Selain kategori tersebut, perkembangan terbaru memperkenalkan Usaha Ultra Mikro (UMi) yang menjadi bagian dari ekosistem UMKM. Usaha ultra mikro didefinisikan sebagai usaha dengan pendapatan tahunan tidak melebihi Rp250.000.000. Program pembiayaan Ultra Mikro (UMi) diluncurkan pemerintah sebagai solusi bagi pelaku usaha ultra mikro yang tergolong *unbankable*, yakni belum dapat mengakses pembiayaan dari sistem perbankan formal (Affandi et al., 2024). Melalui program ini, pelaku usaha dapat memperoleh pembiayaan hingga Rp20.000.000 dengan suku bunga rendah (2–4%) tanpa persyaratan jaminan.

Dalam konteks akademis UMKM tidak hanya berfungsi sebagai penyokong perekonomian nasional, melainkan juga berkontribusi besar dalam penyerapan tenaga kerja, pemerataan pendapatan, serta pengentasan kemiskinan. Data empiris menunjukkan, UMKM berkontribusi sekitar 61% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia dan menyerap lebih dari 97% total tenaga kerja domestik (Salsabillah et al., 2023). Kontribusi ini menjadikan UMKM sebagai salah satu sektor paling resilien dalam menghadapi dinamika ekonomi global maupun nasional.

Lebih lanjut, karakteristik operasional UMKM sebagaimana dijelaskan oleh (Wahyudi et al., 2024) mencakup:

- Barang atau jasa yang diproduksi cenderung tidak tetap dan dapat berubah sesuai kebutuhan pasar.
- Lokasi usaha yang tidak menetap serta sering kali tidak memiliki izin formal.
- Administrasi keuangan yang belum terkelola dengan baik.

- Tidak adanya pemisahan antara keuangan rumah tangga dan keuangan usaha.
- Sumber daya manusia dengan tingkat pendidikan relatif rendah.
- Keterbatasan akses terhadap layanan perbankan formal.

Meskipun demikian, UMKM memiliki fleksibilitas tinggi dan daya adaptasi kuat, sehingga mampu bertahan bahkan dalam situasi krisis ekonomi. Dalam hal ini UMKM terbukti memiliki ketahanan struktural dalam menopang perekonomian nasional, sebagaimana terlihat pada krisis moneter tahun 1998.

Secara konseptual, perbedaan mendasar antara usaha ultra mikro, mikro, kecil, dan menengah tidak hanya terletak pada aspek finansial, tetapi juga mencerminkan tingkat sofistikasi manajerial dan orientasi usaha. Usaha ultra mikro dan mikro umumnya bersifat survival-oriented atau subsisten, dengan fokus utama pada pemenuhan kebutuhan dasar. Sebaliknya, usaha kecil dan menengah cenderung memiliki orientasi pertumbuhan, diversifikasi usaha, dan ekspansi pasar. Program UMi merupakan inovasi berbeda dibandingkan model mikrofinansial sebelumnya, karena menargetkan kelompok *unbankable entrepreneurs*, termasuk perempuan pelaku usaha yang sering terkendala akses terhadap aset finansial sebagai jaminan.

FEB UNDIP

Tabel 2. 2
Perbandingan Kriteria Usaha Ultra Mikro, Mikro, Kecil, dan Menengah di Indonesia

Kategori Usaha	Kekayaan Bersih (di luar tanah & bangunan usaha)	Hasil Penjualan Tahunan	Ciri Utama Operasional
Ultra Mikro (UMi)	Tidak ditentukan secara spesifik (umumnya < Rp 50 juta)	≤ Rp 250 juta	Bersifat subsisten, berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dasar, dikelola perorangan, administrasi sederhana, usaha tidak menetap
Mikro	≤ Rp 50 juta	≤ Rp 300 juta	Usaha produktif milik perorangan/badan usaha kecil, barang/jasa tidak tetap, administrasi keuangan sangat terbatas
Kecil	> Rp 50 juta – Rp 500 juta	> Rp 300 juta – Rp 2,5 miliar	Usaha lebih stabil, memiliki tenaga kerja tetap, administrasi mulai tertata, pemisahan keuangan usaha dan keluarga lebih jelas
Menengah	> Rp 500 juta – Rp 10 miliar	> Rp 2,5 miliar – Rp 50 miliar	Orientasi pertumbuhan dan ekspansi pasar, manajemen lebih profesional, memiliki sistem keuangan dan organisasi

Sumber: UU No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM; Ridhwan et al. (2023)

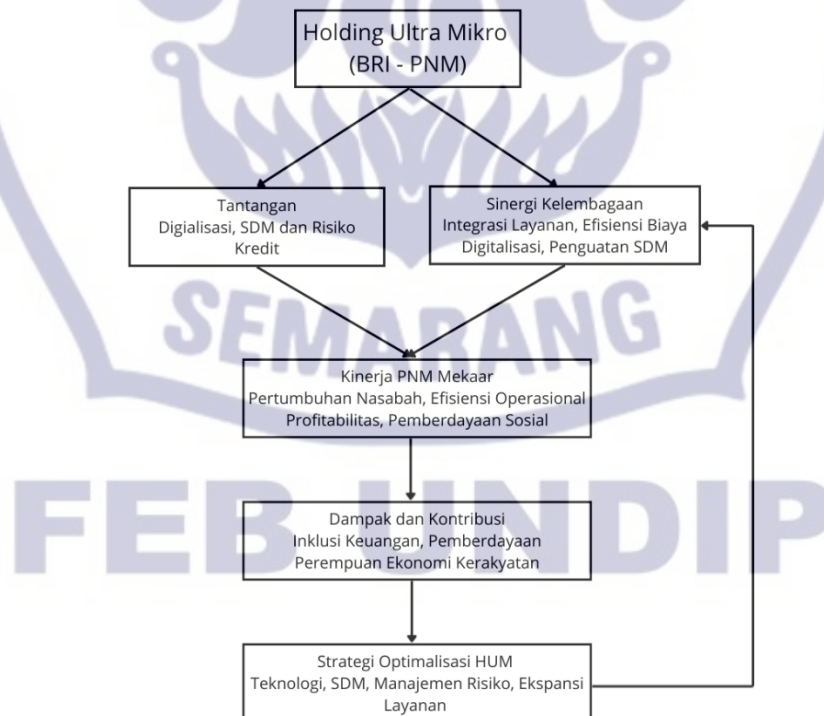
2.2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan	Metode	Hasil Utama	Relevansi dengan Penelitian Ini
1	Nia Karniawati, Nafisa Nurfatin, Enrico Cristian, Yayan Karyana	<i>UMKM in Improving The Economy of Rural Communities</i> (Karniawati et al., 2023)	Menganalisis peran UMKM dalam meningkatkan ekonomi masyarakat desa	Kualitatif (observasi, wawancara, literatur)	UMKM meningkatkan pendapatan, memberdayakan perempuan, dan mengurangi pengangguran	Menggambarkan konteks pentingnya pemberdayaan ekonomi ultra mikro dan perempuan yang relevan dengan Mekaar
2	Bayu Hidayat, Eko Rizkianto	Measuring Economic Value Added (EVA), Synergy Value, & MSMEs Upgrade Post-Acquisition: A Case Study of Ultra-Micro Holding in Indonesia (Hidayat & Rizkianto, 2023)	Mengukur nilai tambah dan sinergi HUM	Studi kasus, data sekunder, EVA & DCF	HUM meningkatkan EVA, efisiensi biaya, dan jumlah nasabah; sinergi kelembagaan kuat	Menjadi dasar empiris dampak HUM terhadap BRI–Pegadaian–PNM
3	Muti'ah Yasmin Basuki, Jahen Fachrul Rezki	Pengaruh Pembiayaan Ultra Mikro terhadap Kinerja Usaha dan Kesejahteraan	Menganalisis dampak pembiayaan UMi pada usaha & kesejahteraan debitur	Kuantitatif (OLS & IV)	UMi meningkatkan kinerja usaha tetapi tidak signifikan meningkatkan konsumsi	Relevan untuk melihat tantangan akses finansial ultra mikro dan efektivitas pembiayaan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan	Metode	Hasil Utama	Relevansi dengan Penelitian Ini
		Debitur (Debitur, 2023)				
4	Vincencia Dian Priliyanti Hia, Riya Dwi Handaka, Yuris Trisman Zega	Pengaruh Pembiayaan Ultra Mikro (UMi) terhadap Pertumbuhan Ekonomi Daerah melalui Pertumbuhan Produksi Industri Mikro dan Kecil (Hia et al., 2021)	Menganalisis kontribusi UMi terhadap output industri mikro & PDRB	Panel data, REM & path analysis	UMi meningkatkan produksi mikro-kecil namun dampaknya pada PDRB rendah	Relevan dengan pentingnya penyaluran pembiayaan ultra mikro yang efektif
5	Ghozi Abror, Harjum Muharam	The Formation of Ultra-Micro Holding of BRI, Pawnshop, and PNM on Profitability and Capital Ratios in BRI (Abror, 2024)	Menilai dampak HUM pada profitabilitas BRI	Literatur kualitatif	HUM meningkatkan laba mikro BRI, efisiensi operasional, dan integrasi nasabah	Sumber utama analisis sinergi HUM terkait PNM
6	Ghozi Abror, Harjum Muharam	Impact of Ultramicro Holding on Financial Performance and Business Sustainability	Mengkaji dampak HUM bagi kinerja keuangan & keberlanjutan BRI	Literatur kualitatif	HUM memperluas portofolio UMKM, meningkatkan laba,	Mendukung argumen sinergi HUM sebagai strategi inklusi keuangan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan	Metode	Hasil Utama	Relevansi dengan Penelitian Ini
		(Abror & Muharam, 2024)			memperkuat ekosistem	
7	Abraham Abebe dan Meketaw Kegne	The Role of Microfinance Institutions on Women's Entrepreneurship Development (Abebe & Kegne, 2023)	Menilai peran MFI pada pengembangan usaha perempuan	Kuantitatif (survei, regresi, EFA)	Kredit & tabungan paling berpengaruh; pelatihan efek kecil	Sangat relevan dengan karakter Mekaar sebagai pembiayaan kelompok perempuan

2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2. 1
Kerangka berfikir

Kerangka pemikiran penelitian ini menunjukkan bahwa pembentukan Holding Ultra Mikro (HUM) yang terdiri atas BRI, Pegadaian, dan PNM merupakan kebijakan strategis pemerintah untuk memperkuat ekosistem pembiayaan ultra mikro. HUM diharapkan menciptakan sinergi kelembagaan berupa integrasi layanan, efisiensi biaya, digitalisasi, dan penguatan SDM. Namun, implementasinya dihadapkan pada tantangan seperti keterbatasan digitalisasi, kualitas SDM pendamping, serta risiko kredit. Sinergi yang terbangun melalui HUM berpengaruh langsung terhadap kinerja PNM Mekaar, yang diukur dari pertumbuhan jumlah nasabah, efisiensi operasional, profitabilitas, serta pemberdayaan perempuan prasejahtera. Kinerja tersebut berdampak pada inklusi keuangan dan penguatan ekonomi kerakyatan, terutama melalui pemberdayaan perempuan dan pengentasan kemiskinan. Untuk itu, diperlukan strategi optimalisasi HUM yang menekankan pada digitalisasi, peningkatan kapasitas SDM, manajemen risiko, serta program pemberdayaan lanjutan.

2.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Menganalisis bentuk dan mekanisme sinergi antara BRI sebagai Holding Ultra Mikro (HUM) dengan PNM dalam pengelolaan dan pengembangan layanan Mekaar.
2. Menggali bagaimana sinergi HUM berpengaruh terhadap peningkatan kinerja PNM, mencakup efektivitas operasional, efisiensi biaya, perluasan jangkauan layanan, serta penguatan literasi dan inklusi keuangan nasabah.

3. Mengidentifikasi dan memahami tantangan utama yang dihadapi PNM dalam penyelenggaraan Mekaar di bawah HUM, terutama terkait digitalisasi layanan, kompetensi SDM pendamping, serta manajemen risiko kredit yang membentuk *risk gap* di tingkat implementasi.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai peran Bank Rakyat Indonesia (BRI) sebagai induk Holding Ultra Mikro (HUM), mekanisme sinerginya dengan PT Permodalan Nasional Madani (PNM), serta dampaknya terhadap implementasi program Mekaar. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada proses, makna, dan dinamika pelaksanaan kebijakan serta pengalaman para pihak yang terlibat secara langsung (Lim, 2025).

Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara mendalam dari berbagai perspektif, baik dari sisi pengelola program maupun dari sisi penerima manfaat. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan nasabah Mekaar serta Focus Group Discussion (FGD) dengan manajemen dan informan kunci dari BRI dan PNM. Dengan demikian, pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami keterkaitan antara kebijakan Holding Ultra Mikro, implementasi di lapangan, dan dampak yang dirasakan oleh nasabah (Mitchell, 2018).

Pendekatan kualitatif dianggap tepat karena penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis atau mengukur hubungan antarvariabel secara kuantitatif, melainkan untuk menjelaskan dan menafsirkan fenomena yang terjadi secara

kontekstual sesuai dengan kondisi nyata di lapangan, sebagaimana dianjurkan dalam penelitian kualitatif.

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain studi kasus. Studi kasus dipilih karena penelitian ini secara khusus mengkaji satu fenomena tertentu, yaitu peran BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro dan sinerginya dengan PNM dalam pelaksanaan program Mekaar, yang diteliti secara mendalam dalam konteks nyata.

Studi kasus memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena secara komprehensif dengan memanfaatkan berbagai sumber data, seperti wawancara mendalam dengan nasabah Mekaar, Focus Group Discussion (FGD) dengan manajemen dan informan dari BRI dan PNM, serta studi dokumentasi. Penggunaan berbagai sumber data tersebut sejalan dengan karakteristik studi kasus yang menekankan kedalaman analisis dan konteks penelitian (Crowe et al., 2011).

Melalui desain studi kasus, penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menghasilkan generalisasi statistik, tetapi untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai proses sinergi Holding Ultra Mikro, tantangan implementasinya, serta dampaknya terhadap pelaksanaan program Mekaar. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi dan pembelajaran bagi pengembangan kebijakan dan praktik serupa pada konteks yang sejenis (Ozcan et al., 2017).

3.3 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) sebagai induk Holding Ultra Mikro dan PT Permodalan Nasional Madani (PNM) sebagai pelaksana program pembiayaan ultra mikro melalui program Mekaar. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada keterlibatan langsung kedua institusi tersebut dalam perumusan kebijakan, pengelolaan, dan implementasi Holding Ultra Mikro. Secara operasional, penelitian dilakukan pada unit atau kantor yang relevan dengan pengelolaan dan pelaksanaan program Mekaar, baik di tingkat manajemen maupun pelaksana lapangan. Wawancara mendalam dilakukan kepada nasabah Mekaar yang berada pada wilayah operasional PNM yang menjadi lokasi penelitian, sedangkan Focus Group Discussion (FGD) dilaksanakan dengan manajemen atau informan kunci dari BRI dan PNM yang memahami kebijakan dan implementasi Holding Ultra Mikro.

Pemilihan lokasi penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pelaksanaan sinergi antara BRI dan PNM dalam program Mekaar, mulai dari perumusan kebijakan hingga dampaknya pada nasabah sebagai penerima manfaat.

3.4 Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini mencakup seluruh pihak yang terlibat secara langsung dalam implementasi Holding Ultra Mikro (HUM) dan program Mekaar, baik sebagai pengelola kebijakan maupun sebagai penerima manfaat. Informan

penelitian dibedakan menjadi dua kelompok utama, yaitu informan pengelola program dan informan nasabah.

1. Informan Pengelola Program

Populasi pengelola program meliputi pihak-pihak yang terlibat dalam perumusan kebijakan, pengelolaan, dan pelaksanaan Holding Ultra Mikro dan program Mekaar, yaitu manajemen Bank Rakyat Indonesia (BRI), manajemen PT Permodalan Nasional Madani (PNM), serta pelaksana operasional di lapangan.

Dari populasi tersebut, dipilih informan secara purposive untuk mengikuti Focus Group Discussion (FGD), yang terdiri atas:

- Manajemen atau informan kunci dari BRI
- Manajemen PNM
- Supervisor atau koordinator wilayah Mekaar

Jumlah informan dalam FGD direncanakan sebanyak 6 orang, dengan pertimbangan efektivitas diskusi dan kedalaman data yang diperoleh.

2. Informan Nasabah Mekaar

Populasi nasabah dalam penelitian ini adalah seluruh nasabah aktif program Mekaar pada wilayah operasional PNM yang menjadi lokasi penelitian. Nasabah tersebut merupakan penerima manfaat langsung dari program pembiayaan ultra mikro dalam kerangka Holding Ultra Mikro.

Dari populasi tersebut, dipilih responden secara purposive untuk diwawancarai, yaitu nasabah yang telah mengikuti program Mekaar dalam jangka

waktu tertentu dan bersedia memberikan informasi sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Jumlah responden nasabah yang diwawancarai dalam penelitian ini direncanakan sebanyak 8 orang, dengan mempertimbangkan prinsip kecukupan data (data saturation) dalam penelitian kualitatif.

Dengan pembagian populasi dan jumlah responden tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memperoleh data yang mendalam dan beragam mengenai peran BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro, implementasi sinergi dengan PNM, serta dampaknya terhadap nasabah Mekaar.

3.5 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder yang dikumpulkan untuk mendukung pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pemilihan sumber data disesuaikan dengan tujuan penelitian, yaitu menganalisis peran Bank Rakyat Indonesia (BRI) sebagai induk Holding Ultra Mikro (HUM), bentuk sinergi dengan PT Permodalan Nasional Madani (PNM), serta dampaknya terhadap implementasi dan kinerja program Mekaar dari perspektif pengelola dan penerima manfaat.

3.5.1 Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam dengan nasabah Mekaar dan Focus Group Discussion (FGD) dengan manajemen atau informan kunci dari BRI dan PNM. Penggunaan dua teknik ini bertujuan untuk

memperoleh pemahaman yang komprehensif dari sisi kebijakan, implementasi, serta dampak program di tingkat penerima manfaat.

1. Wawancara Mendalam dengan Nasabah Mekaar

Wawancara mendalam dilakukan kepada nasabah Mekaar yang dipilih secara purposive, yaitu nasabah yang aktif dan telah mengikuti program Mekaar dalam periode tertentu. Wawancara ini bertujuan untuk menggali pengalaman nasabah dalam mengakses pembiayaan ultra mikro, menerima pendampingan, serta memanfaatkan layanan yang terintegrasi dalam kerangka Holding Ultra Mikro.

Topik wawancara dengan nasabah disesuaikan dengan pedoman wawancara, yang meliputi:

- pengalaman nasabah dalam mengakses pembiayaan Mekaar
- persepsi nasabah terhadap kemudahan layanan dan proses pembiayaan
- perubahan yang dirasakan setelah bergabung dalam program Mekaar
- pandangan nasabah terhadap pendampingan dan layanan yang diberikan

Data dari wawancara nasabah digunakan untuk memahami dampak implementasi sinergi HUM secara langsung dari sudut pandang penerima manfaat.

2. Focus Group Discussion (FGD) dengan Manajemen dan Informan BRI/PNM

Focus Group Discussion (FGD) dilakukan dengan informan kunci yang berasal dari manajemen atau unit terkait di BRI dan PNM yang terlibat dalam perumusan kebijakan, pengelolaan, dan implementasi Holding Ultra Mikro. FGD dipilih untuk menangkap dinamika diskusi, kesamaan, serta perbedaan pandangan antar informan terkait pelaksanaan sinergi HUM.

Topik yang dibahas dalam FGD meliputi:

- peran BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro
- bentuk dan mekanisme sinergi BRI–PNM dalam program Mekaar
- dampak sinergi terhadap kinerja operasional dan efektivitas program
- tantangan implementasi HUM, khususnya terkait digitalisasi, sumber daya manusia, dan pengelolaan risiko pembiayaan

Hasil FGD digunakan untuk memperoleh perspektif kelembagaan dan manajerial yang kemudian dibandingkan dengan temuan dari wawancara nasabah.

3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber tertulis yang relevan dengan topik penelitian, antara lain dokumen resmi BRI dan PNM terkait Holding Ultra Mikro, laporan tahunan dan laporan keberlanjutan, kebijakan internal, serta laporan pemerintah dan regulator mengenai pembiayaan ultra mikro. Selain itu, data sekunder juga berasal dari jurnal ilmiah, buku referensi, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan.

Data sekunder digunakan untuk memberikan konteks kebijakan, memperkuat analisis, serta mendukung proses triangulasi terhadap data primer yang diperoleh dari wawancara nasabah dan FGD dengan manajemen.

Dengan mengombinasikan wawancara nasabah, FGD dengan manajemen BRI/PNM, serta data sekunder, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang utuh mengenai peran BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro, efektivitas sinerginya dengan PNM, serta dampaknya terhadap pelaksanaan program Mekaar.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai peran Bank Rakyat Indonesia (BRI) sebagai induk Holding Ultra Mikro (HUM), sinerginya dengan PT Permodalan Nasional Madani (PNM), serta dampaknya terhadap implementasi program Mekaar. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara mendalam, Focus Group Discussion (FGD), dan studi dokumentasi.

3.6.1 Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam dilakukan kepada nasabah Mekaar yang dipilih secara purposive, yaitu nasabah yang aktif dan telah mengikuti program Mekaar dalam jangka waktu tertentu. Wawancara ini bertujuan untuk menggali pengalaman dan persepsi nasabah sebagai penerima manfaat program ultra mikro dalam kerangka Holding Ultra Mikro.

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun berdasarkan rumusan masalah penelitian. Topik yang digali dalam wawancara nasabah meliputi:

- pengalaman nasabah dalam mengakses pembiayaan Mekaar
- kemudahan proses layanan dan pendampingan
- manfaat yang dirasakan setelah bergabung dalam program Mekaar
- kendala yang dihadapi nasabah dalam pelaksanaan program

Hasil wawancara nasabah digunakan untuk memahami dampak implementasi program Mekaar secara langsung dari sudut pandang penerima manfaat.

3.6.2 Focus Group Discussion (FGD)

Focus Group Discussion (FGD) dilakukan dengan manajemen dan informan kunci dari BRI dan PNM yang terlibat dalam perumusan kebijakan dan implementasi Holding Ultra Mikro. FGD digunakan untuk memperoleh perspektif kelembagaan dan manajerial mengenai pelaksanaan sinergi HUM serta tantangan yang dihadapi dalam implementasinya.

Peserta FGD terdiri atas manajemen BRI yang menangani fungsi holding ultra mikro, manajemen PNM, serta pihak terkait lainnya yang memahami kebijakan dan operasional program Mekaar. Diskusi dilakukan secara terarah dengan panduan topik yang disusun sesuai dengan fokus penelitian.

Topik utama yang dibahas dalam FGD meliputi:

- peran BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro
- mekanisme sinergi antara BRI dan PNM
- dampak sinergi terhadap kinerja dan efektivitas program Mekaar

- tantangan implementasi HUM, khususnya terkait digitalisasi, sumber daya manusia, dan pengelolaan risiko

Hasil FGD digunakan untuk menganalisis kebijakan dan strategi dari sudut pandang manajemen, serta dibandingkan dengan temuan dari wawancara nasabah.

3.6.3 Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen yang relevan dengan penelitian, seperti laporan tahunan dan laporan keberlanjutan BRI dan PNM, kebijakan internal terkait Holding Ultra Mikro, serta laporan pemerintah dan regulator mengenai pembiayaan ultra mikro. Selain itu, peneliti juga menelaah jurnal ilmiah dan hasil penelitian terdahulu yang relevan.

Data dokumentasi digunakan untuk memberikan konteks kebijakan, mendukung analisis, serta memperkuat proses triangulasi terhadap data yang diperoleh dari wawancara nasabah dan FGD dengan manajemen.

Dengan menggunakan kombinasi wawancara mendalam terhadap nasabah, Focus Group Discussion dengan manajemen BRI/PNM, dan studi dokumentasi, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan data yang komprehensif dan valid mengenai peran BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro dan implementasi sinerginya dalam program Mekaar.

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam peran Bank Rakyat Indonesia (BRI) sebagai induk Holding Ultra Mikro (HUM), sinerginya dengan PT

Permodalan Nasional Madani (PNM), serta dampaknya terhadap implementasi program Mekaar. Analisis data dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan sejak proses pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan.

Analisis data mengacu pada model analisis interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

3.7.1 Reduksi Data

Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan menyederhanakan data yang diperoleh dari wawancara mendalam dengan nasabah Mekaar, Focus Group Discussion (FGD) dengan manajemen atau informan dari BRI dan PNM, serta studi dokumentasi.

Pada tahap ini, seluruh hasil wawancara dan FGD ditranskripsikan, kemudian data yang tidak relevan dengan fokus penelitian disisihkan. Selanjutnya, data yang relevan dikelompokkan ke dalam tema-tema utama sesuai dengan rumusan masalah penelitian, seperti:

- peran dan kebijakan BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro
- mekanisme sinergi BRI–PNM dalam program Mekaar
- pengalaman dan manfaat yang dirasakan nasabah Mekaar
- tantangan implementasi program, termasuk aspek digitalisasi dan pengelolaan risiko

3.7.2 Penyajian Data

Penyajian data dilakukan dengan menyusun hasil reduksi data ke dalam bentuk narasi deskriptif dan tabel tematik agar mudah dipahami dan dianalisis. Pada tahap ini, data dari wawancara nasabah dan FGD manajemen disajikan secara

terpisah sesuai dengan perannya, kemudian dibandingkan untuk melihat kesesuaian dan perbedaan perspektif.

Penyajian data ini membantu peneliti dalam memahami hubungan antara kebijakan dan strategi yang dirumuskan oleh manajemen dengan dampak yang dirasakan oleh nasabah sebagai penerima manfaat program Mekaar.

3.7.3 Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan dengan menafsirkan pola, hubungan, dan makna yang muncul dari data yang telah disajikan. Kesimpulan disusun dengan mengaitkan temuan dari wawancara nasabah, hasil FGD dengan manajemen BRI/PNM, serta data dokumentasi yang mendukung.

Kesimpulan yang dihasilkan kemudian digunakan untuk menjawab rumusan masalah penelitian dan memberikan gambaran mengenai efektivitas peran BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro, sinerginya dengan PNM, serta dampaknya terhadap pelaksanaan program Mekaar.\

Melalui tahapan analisis data tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan temuan yang sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

3.8 Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat dipercaya dan mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Upaya menjaga keabsahan data dilakukan melalui beberapa teknik berikut:

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai informan, yaitu nasabah Mekaar sebagai penerima manfaat program serta manajemen dan informan kunci dari BRI dan PNM sebagai pengelola dan pelaksana kebijakan Holding Ultra Mikro. Perbandingan ini bertujuan untuk melihat kesesuaian antara kebijakan dan implementasi di lapangan serta dampak yang dirasakan oleh nasabah.

b. Triangulasi Metode

Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan nasabah, Focus Group Discussion (FGD) dengan manajemen BRI/PNM, dan studi dokumentasi. Penggunaan lebih dari satu metode pengumpulan data bertujuan untuk saling melengkapi dan memperkuat temuan penelitian.

c. Pengecekan Konsistensi Data

Pengecekan konsistensi data dilakukan dengan mencermati kesesuaian antara data primer dan data sekunder, serta konsistensi informasi yang diperoleh dari nasabah dan manajemen. Langkah ini dilakukan untuk meminimalkan bias dan memastikan bahwa temuan penelitian didukung oleh data yang relevan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Melalui penerapan triangulasi sumber, triangulasi metode, dan pengecekan konsistensi data, diharapkan hasil penelitian mampu menggambarkan secara akurat peran BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro, sinerginya dengan PNM, serta dampaknya terhadap pelaksanaan program Mekaar.

3.9 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil penelitian. Keterbatasan tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Keterbatasan Jumlah dan Karakteristik Informan

Informan penelitian terbatas pada sejumlah nasabah Mekaar serta manajemen dan informan kunci dari BRI dan PNM. Jumlah dan karakteristik informan tersebut belum tentu mewakili seluruh kondisi dan pengalaman nasabah serta pelaksana program Mekaar di berbagai wilayah.

2. Keterbatasan Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada analisis peran BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro dan sinerginya dengan PNM dalam program Mekaar. Oleh karena itu, hasil penelitian lebih menggambarkan kondisi pada konteks studi kasus yang diteliti dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan ke seluruh program pembiayaan ultra mikro di Indonesia.

3. Keterbatasan Metode Penelitian

Pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini menekankan pada pemahaman proses, kebijakan, dan pengalaman, sehingga tidak mengukur dampak program secara kuantitatif, seperti peningkatan pendapatan atau kesejahteraan nasabah secara numerik.

4. Keterbatasan Akses dan Waktu Pengumpulan Data

Keterbatasan waktu dan akses terhadap informan serta dokumen internal tertentu dapat memengaruhi kedalaman data yang diperoleh. Namun

demikian, peneliti telah berupaya meminimalkan keterbatasan ini melalui triangulasi sumber dan metode.

Meskipun memiliki keterbatasan, penelitian ini diharapkan tetap memberikan kontribusi akademik dan praktis dalam memahami peran BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro, sinerginya dengan PNM, serta dampaknya terhadap pelaksanaan program Mekaar.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek dan Informan Penelitian

Sub-bab ini menyajikan gambaran umum mengenai objek penelitian dan karakteristik informan yang terlibat dalam penelitian. Penyajian konteks ini penting untuk memberikan pemahaman awal mengenai lingkungan empiris penelitian, aktor yang terlibat, serta posisi masing-masing informan dalam ekosistem Holding Ultra Mikro (HUM). Dengan demikian, pembaca dapat memahami latar belakang temuan penelitian sebelum masuk pada analisis mendalam terkait sinergi, kinerja, dan tantangan implementasi HUM.

4.1.1 PT Permodalan Nasional Madani (PNM)

PT Permodalan Nasional Madani (PNM) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang didirikan pada 1 Juni 1999 berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 1999 tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia untuk Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero). Pendirian ini merupakan bagian dari kebijakan pemerintah pasca krisis moneter 1997/1998 yang menekankan pentingnya pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Koperasi (UMKMK) sebagai motor pemulihan ekonomi nasional. Pendirian PNM dilatarbelakangi oleh kesadaran pemerintah terhadap ketahanan sektor UMKMK yang terbukti relatif lebih tangguh dalam menghadapi krisis, serta potensinya untuk mendukung pembangunan ekonomi jangka panjang. Pada periode awal, PNM beroperasi melalui enam kantor cabang dengan strategi pembiayaan

tidak langsung (indirect financing) melalui Lembaga Keuangan Mitra (bank umum, BPR, koperasi) untuk menyalurkan kredit program kepada UMKMK (Silvia & Lestari, 2023). Adapun Visi PNM adalah menjadi lembaga pembiayaan UMKMK terkemuka di Indonesia, sedangkan misinya adalah menyediakan layanan pembiayaan, jasa manajemen, serta pendampingan usaha dalam rangka meningkatkan kapasitas, kemandirian, dan daya saing UMKMK (PNM, 2021).

Salah satu program unggulan PNM adalah Mekaar (Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera) yang diluncurkan pada tahun 2015. Program ini ditujukan bagi perempuan prasejahtera pelaku usaha ultra mikro dengan konsep pembiayaan tanpa agunan berbasis kelompok (group lending). Mekaar sebagai model inovatif pembiayaan sosial-ekonomi yang berfokus pada pemberdayaan perempuan prasejahtera melalui akses modal dan pendampingan usaha (Jimi Firmansyah, 2023). Hingga akhir 2024, PNM mencatatkan lebih dari 22 juta Number of Account (NoA) nasabah Mekaar, dengan 74,7% di antaranya (16 juta) merupakan nasabah Mekaar Syariah. Kriteria penerima manfaat program Mekaar adalah perempuan dengan kondisi ekonomi keluarga miskin (berpendapatan \leq US\$1,99/hari atau sekitar Rp800.000/bulan) serta memenuhi syarat Cashpoor Index House.

Mekanisme pembiayaan Mekaar mengadopsi sistem group lending yang populer dalam literatur mikrofinans internasional. Pendekatan ini memungkinkan pinjaman diberikan kepada individu, namun pembayaran dan tanggung jawab dilakukan secara tanggung renteng (joint liability) dalam kelompok (Sakti et al., 2021).

Struktur kelompok Mekaar terdiri dari:

- Subkelompok: 2–6 unit dengan masing-masing 5–30 anggota.
- Ketua Kelompok/Subkelompok: berperan sebagai koordinator, fasilitator, dan penghubung dengan pendamping lapangan.
- Pertemuan Kelompok Mingguan (PKM): forum wajib yang digunakan untuk pembayaran angsuran, penyuluhan keuangan, monitoring usaha, serta memperkuat solidaritas sosial antar anggota.

Muhammad et al. (2022) dalam *Journal of Islamic Finance* menekankan bahwa mekanisme ini menciptakan dynamic incentives, yaitu: (Niaz Makhdum Muhammad et al., 2022)

1. Joint Liability: anggota kelompok menanggung kewajiban anggota lain yang gagal membayar.
2. Peer Selection: anggota lebih selektif memilih rekan kelompok.
3. Peer Sanctions: pemberian sanksi sosial/ekonomi kepada anggota yang gagal bayar.
4. Social Collateral: adanya tekanan sosial yang mendorong kepatuhan pembayaran.

PNM Mekaar memiliki keunikan dibandingkan program mikrofinans konvensional karena mengintegrasikan dimensi sosial, ekonomi, dan pemberdayaan perempuan. Hasanah & Syahrin (2025) dalam *Asy-Syarikah Journal* menemukan bahwa sistem tanggung renteng Mekaar efektif dalam menekan Non-Performing Loan (NPL) hingga 0,25%, meningkatkan disiplin pembayaran, memperkuat solidaritas kelompok, serta memperluas akses permodalan (Hasanah & Syahrin, 2025).

Perbedaan utama Mekaar dibandingkan program mikrofinans konvensional adalah:

- Tidak mensyaratkan agunan fisik, tetapi menggunakan jaminan sosial kelompok.
- Menyediakan layanan komprehensif: pembiayaan, edukasi finansial, budaya menabung, serta penguatan keterampilan kewirausahaan.
- Menanamkan nilai-nilai “Jujur, Disiplin, Kerja Keras” sebagai fondasi pemberdayaan.

Adapun pendekatan berbasis kelompok juga memperkuat ikatan sosial, solidaritas, dan gotong royong di masyarakat. Pendampingan intensif dari PNM menjadi faktor penting yang membedakan Mekaar dengan model mikrofinans lain, karena tidak hanya menyediakan modal, tetapi juga mentransformasi perilaku ekonomi nasabah melalui edukasi (Chaerunisa & Wahyunengsih, 2023).

4.1.2 Profil Holding Ultra Mikro (HUM) dan Peran BRI sebagai Induk

Holding Ultra Mikro (HUM) merupakan kebijakan strategis pemerintah yang dibentuk untuk memperkuat ekosistem pembiayaan dan pemberdayaan usaha ultra mikro di Indonesia. HUM mengintegrasikan tiga Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yaitu PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (BRI) sebagai induk holding, PT Permodalan Nasional Madani (PNM), dan PT Pegadaian. Pembentukan HUM bertujuan untuk mengatasi fragmentasi layanan keuangan ultra mikro serta menciptakan sinergi yang berkelanjutan melalui integrasi pendanaan, operasional, dan sistem.

Dalam struktur HUM, BRI berperan sebagai induk holding yang memiliki fungsi strategis dan koordinatif. Peran BRI tidak terbatas pada kepemilikan saham,

tetapi mencakup penguatan tata kelola, penyelarasan kebijakan, serta integrasi ekosistem pembiayaan ultra mikro. BRI diposisikan sebagai *orchestrator* yang memastikan keberlanjutan pembiayaan, stabilitas sistem, dan penerapan prinsip kehati-hatian, sekaligus menjaga keseimbangan antara misi sosial dan tujuan keberlanjutan bisnis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa HUM dipersepsikan oleh para informan sebagai sebuah pendekatan end-to-end dalam pembiayaan ultra mikro. Skema ini tidak hanya berfokus pada penyaluran pembiayaan, tetapi juga mencakup proses edukasi, pendampingan usaha, pemanfaatan data nasabah, serta peluang graduasi nasabah dari segmen ultra mikro menuju segmen mikro dan perbankan formal. Dalam konteks ini, BRI berfungsi sebagai penguat ekosistem yang menyediakan kapasitas permodalan, infrastruktur digital, serta sistem manajemen risiko yang lebih terintegrasi.

4.1.3 Gambaran Umum PT Permodalan Nasional Madani (PNM) dan Program Mekaar

PT Permodalan Nasional Madani (PNM) merupakan BUMN yang secara khusus berfokus pada pemberdayaan usaha mikro dan ultra mikro, dengan target utama perempuan prasejahtera. Salah satu program unggulan PNM adalah Mekaar (Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera), yang menerapkan model pembiayaan berbasis kelompok (*group lending*) tanpa agunan, disertai dengan pendampingan usaha dan edukasi literasi keuangan.

Program Mekaar dirancang untuk menjangkau masyarakat yang belum memiliki akses terhadap layanan keuangan formal. Mekanisme kelompok dan

pertemuan rutin menjadi ciri khas Mekaar, yang tidak hanya berfungsi sebagai sarana pembayaran angsuran, tetapi juga sebagai media pembelajaran, penguatan disiplin, dan pembentukan solidaritas sosial antaranggota kelompok.

Pasca bergabung dalam Holding Ultra Mikro, posisi PNM dalam ekosistem pembiayaan ultra mikro mengalami penguatan, terutama dari sisi pendanaan, sistem, dan tata kelola. Dukungan BRI sebagai induk holding memungkinkan PNM memperoleh akses pendanaan yang lebih stabil, penguatan sistem pelaporan dan monitoring, serta integrasi data nasabah yang lebih baik. Namun demikian, PNM tetap mempertahankan pendekatan sosial dan berbasis komunitas yang menjadi karakter utama program Mekaar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Mekaar dipersepsikan sebagai pintu masuk utama pemberdayaan usaha ultra mikro, sementara HUM berfungsi sebagai kerangka strategis yang memastikan kesinambungan dan skalabilitas program tersebut.

4.1.4 Karakteristik Informan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan diskusi kelompok terarah (FGD). Informan dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung dalam implementasi Holding Ultra Mikro dan program Mekaar, sehingga mampu memberikan informasi yang relevan dan mendalam sesuai dengan tujuan penelitian.

a. Informan BRI

Informan dari BRI merupakan pihak yang terlibat dalam perumusan kebijakan, koordinasi, dan pengawasan Holding Ultra Mikro. Informan ini

memiliki pemahaman strategis mengenai peran BRI sebagai induk holding, mekanisme sinergi antarentitas HUM, serta kebijakan yang berkaitan dengan pendanaan, digitalisasi, dan manajemen risiko. Perspektif informan BRI memberikan gambaran makro mengenai tujuan, desain, dan ekspektasi HUM terhadap PNM dan program Mekaar.

b. Informan PNM

Informan PNM terdiri dari manajemen dan pihak operasional yang terlibat langsung dalam pelaksanaan program Mekaar. Informan ini memiliki pengetahuan empiris mengenai implementasi sinergi HUM di tingkat organisasi dan lapangan, termasuk perubahan pola kerja, sistem operasional, serta tantangan yang dihadapi dalam menyesuaikan kebijakan holding dengan karakteristik nasabah ultra mikro. Informasi dari informan PNM menjadi kunci untuk memahami dampak HUM terhadap kinerja operasional dan pemberdayaan nasabah.

c. Informan Nasabah Mekaar

Informan nasabah Mekaar merupakan penerima langsung manfaat program pembiayaan ultra mikro. Informan ini berasal dari berbagai latar belakang usaha mikro dan telah mengikuti program Mekaar dalam kurun waktu tertentu. Perspektif nasabah memberikan gambaran mengenai pengalaman mengakses pembiayaan, peran pendampingan, kemudahan layanan, serta perubahan yang dirasakan setelah mengikuti program Mekaar. Informasi dari nasabah menjadi penting untuk menilai efektivitas sinergi HUM dari sudut pandang penerima manfaat.

4.2 Bentuk dan Mekanisme Sinergi BRI sebagai Holding Ultra Mikro dengan PNM dalam Program Mekaar

Sub-bab ini menyajikan hasil penelitian terkait bentuk dan mekanisme sinergi antara BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro (HUM) dengan PT Permodalan Nasional Madani (PNM) dalam pelaksanaan program Mekaar. Temuan disusun secara sistematis berdasarkan hasil Focus Group Discussion (FGD) dengan manajemen BRI dan PNM serta wawancara mendalam dengan nasabah Mekaar sebagai penerima manfaat langsung.

4.2.1 Pemahaman Informan terhadap Konsep Holding Ultra Mikro

Hasil FGD menunjukkan bahwa para informan dari BRI dan PNM memiliki pemahaman yang relatif seragam mengenai konsep Holding Ultra Mikro (HUM). HUM dipahami sebagai kerangka strategis nasional yang dirancang untuk mengintegrasikan layanan pembiayaan ultra mikro yang sebelumnya berjalan secara terpisah. Informan menegaskan bahwa HUM tidak hanya dimaknai sebagai restrukturisasi kelembagaan, tetapi sebagai integrasi *end-to-end value chain* pembiayaan ultra mikro.

Salah satu informan FGD menyampaikan:

“Holding Ultra Mikro dipahami bukan sekadar penggabungan institusi, tetapi sebagai upaya integrasi dari hulu ke hilir, mulai dari edukasi, pembiayaan awal, pendampingan usaha, sampai kemungkinan graduasi nasabah ke segmen mikro dan perbankan formal.” (HU-01, HU-04, HU-05)

Dalam kerangka tersebut, Mekaar dipersepsikan sebagai pintu masuk (*entry point*) utama pemberdayaan ekonomi masyarakat ultra mikro, khususnya

perempuan prasejahtera. Sementara itu, BRI diposisikan sebagai penguat ekosistem dan penjaga kesinambungan pembiayaan.

Dari sisi nasabah, meskipun tidak seluruh nasabah memahami istilah “Holding Ultra Mikro” secara konseptual, mereka merasakan adanya sistem dan layanan yang semakin tertata. Salah satu nasabah menyampaikan:

“Saya tidak terlalu paham soal holding, tapi yang saya rasakan sekarang programnya lebih jelas aturannya dan pendamping juga lebih rapi menjelaskan.” (HU-02, DM-02, AO-01)

Temuan ini menunjukkan adanya perbedaan tingkat pemahaman konseptual antara pengelola dan penerima manfaat, namun secara praktis nasabah tetap merasakan dampak dari integrasi HUM.

4.2.2 Peran Strategis BRI sebagai Induk Holding

Hasil FGD menegaskan bahwa BRI dipersepsikan memiliki peran strategis sebagai induk Holding Ultra Mikro karena keunggulannya dalam kapasitas permodalan, pengalaman pembiayaan mikro, infrastruktur digital, serta sistem tata kelola dan manajemen risiko yang matang.

Seorang informan FGD menyatakan:

“BRI berperan sebagai orchestrator, bukan mengambil alih fungsi PNM, tetapi memastikan pembiayaan ultra mikro tetap berkelanjutan dan terkelola dengan prinsip kehati-hatian.” (BR-01, BR-03, BR-05)

eran strategis tersebut diwujudkan melalui penyalarsan kebijakan holding, penguatan tata kelola, serta dukungan sistem dan digitalisasi. Informan menilai bahwa posisi BRI sebagai induk holding memberikan kepastian pendanaan bagi

PNM, sehingga program Mekaar dapat dikembangkan secara lebih terencana dan berkelanjutan.

Dari perspektif nasabah, peran strategis BRI tercermin secara tidak langsung melalui keberlangsungan layanan Mekaar. Salah satu nasabah menyampaikan:

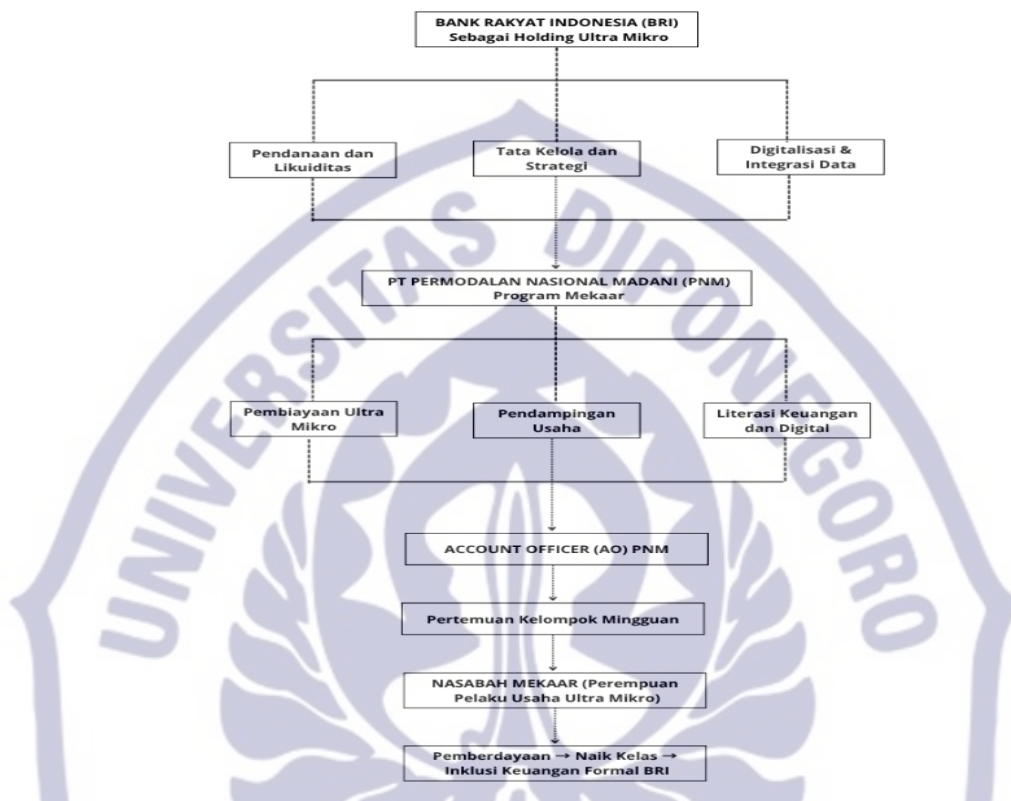
“Selama ikut Mekaar, dananya selalu ada dan tidak pernah terhenti. Itu yang membuat saya merasa lebih tenang menjalankan usaha.” (SP-01, DM-05, MF-02)

Hal ini menunjukkan bahwa peran strategis BRI sebagai induk holding berimplikasi pada stabilitas layanan yang dirasakan oleh nasabah.

Untuk memberikan gambaran mengenai mekanisme sinergi yang terbentuk dalam ekosistem Holding Ultra Mikro, berikut disajikan alur hubungan antara BRI sebagai induk holding, PNM sebagai pelaksana pemberdayaan ultra mikro, dan nasabah Mekaar sebagai penerima manfaat akhir dari ekosistem tersebut.



SEMARANG
FEB UNDIP



Gambar 4. 1
Alur Orkestrasi Ekosistem Holding Ultra Mikro

Sebagai induk Holding Ultra Mikro (HUM), BRI berperan sebagai orkestrator ekosistem yang mengintegrasikan fungsi pendanaan, tata kelola, manajemen risiko, digitalisasi, dan pengelolaan data antar entitas holding. Dukungan strategis tersebut kemudian diteruskan kepada PNM sebagai anak perusahaan yang memiliki fungsi utama dalam pemberdayaan dan pembiayaan segmen ultra mikro melalui Program Mekaar. Dalam implementasinya, PNM menyalurkan manfaat sinergi holding melalui pembiayaan kelompok, pendampingan usaha, serta peningkatan literasi keuangan dan digital kepada nasabah. Proses pendampingan dilakukan oleh Account Officer (AO) melalui Pertemuan Kelompok Mingguan (PKM) yang

menjadi media pembinaan, monitoring, dan penguatan kapasitas usaha nasabah. Melalui mekanisme tersebut, nasabah Mekaar memperoleh akses pembiayaan dan pemberdayaan yang berkelanjutan sehingga memiliki peluang untuk naik kelas menuju layanan keuangan formal BRI. Alur ini menunjukkan bahwa BRI tidak berinteraksi langsung dengan mayoritas nasabah ultra mikro, melainkan menjalankan fungsi orkestrasi ekosistem yang diterjemahkan oleh PNM melalui aktivitas operasional dan pemberdayaan di tingkat lapangan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa peran BRI dalam HUM lebih mencerminkan fungsi *strategic holding* dibandingkan *operating holding*, yaitu berfokus pada koordinasi strategis, integrasi sumber daya, penguatan digitalisasi, dan pengembangan ekosistem ultra mikro, sementara pelaksanaan operasional pemberdayaan nasabah tetap dijalankan oleh PNM melalui Program Mekaar. Hal ini sejalan dengan konsep holding BUMN yang menempatkan perusahaan induk sebagai value orchestrator yang menciptakan sinergi antar entitas dalam kelompok usaha.

4.2.3 Bentuk Sinergi BRI–PNM dalam Program Mekaar

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinergi antara BRI dan PNM dalam program Mekaar terwujud dalam beberapa dimensi utama, yaitu pendanaan, operasional, sistem dan teknologi, serta tata kelola.

a. Sinergi Pendanaan

Dari sisi pendanaan, FGD mengungkapkan bahwa BRI memberikan dukungan akses likuiditas yang lebih stabil bagi PNM. Hal ini memungkinkan PNM memperluas jangkauan pembiayaan Mekaar tanpa tekanan keterbatasan dana.

“Dengan dukungan BRI, PNM memiliki ruang yang lebih luas untuk memperluas pembiayaan tanpa khawatir pada keterbatasan sumber dana.” (BR-02, SP-01, DM-01)

Bagi nasabah, stabilitas pendanaan ini dirasakan melalui kemudahan memperoleh modal usaha:

“Saya bisa terus menjalankan usaha karena modal dari Mekaar selalu ada dan tidak ribet prosesnya.” (MF-02, MF-01, SP-02)

b. Sinergi Operasional

Sinergi operasional diwujudkan melalui penyesuaian standar prosedur kerja dan penguatan sistem pelaporan. Informan FGD menilai bahwa standar ini meningkatkan konsistensi pelaksanaan Mekaar di berbagai wilayah.

“Proses administrasi menjadi lebih ringkas dan pengawasan pembiayaan lebih sistematis.” (SP-02, DM-04, SP-04)

Nasabah juga merasakan dampak dari sinergi operasional ini, khususnya melalui peran pendamping:

“Pendamping selalu menjelaskan dengan jelas, dari pengajuan sampai pembayaran, jadi saya tidak bingung.” (AO-01, PN-03, DM-02)

c. Sinergi Sistem dan Teknologi

Pada aspek sistem dan teknologi, BRI dipandang sebagai motor penggerak digitalisasi dalam ekosistem HUM. Digitalisasi memungkinkan proses administrasi lebih cepat, data lebih akurat, dan pengawasan pembiayaan dilakukan secara real-time.

“Digitalisasi membantu meningkatkan efisiensi operasional dan transparansi proses pembiayaan.” (BR-04, SP-04, DM-04)

Namun, beberapa informan mencatat adanya tantangan literasi digital, baik di tingkat petugas maupun nasabah.

d. Sinergi Tata Kelola

Sinergi tata kelola tercermin dalam penguatan pengendalian internal dan manajemen risiko. Informan FGD menekankan pentingnya keseimbangan antara standar tata kelola dan fleksibilitas sosial Mekaar.

“Pendekatan preventif dan berbasis komunitas tetap dipertahankan sebagai ciri khas Mekaar.” (BR-05, AO-05, DM-05)

4.2.4 Pola Koordinasi dan Pengambilan Keputusan Pasca HUM

Penerapan HUM membawa perubahan signifikan dalam pola koordinasi dan pengambilan keputusan antara BRI dan PNM. Koordinasi menjadi lebih terstruktur dan berbasis kebijakan holding.

“Pengambilan keputusan strategis kini melibatkan pertimbangan lintas entitas, sehingga lebih komprehensif, meskipun dalam beberapa kondisi bisa memperlambat respons di lapangan.” (SP-05, SP-04, KD-05)

Dari perspektif nasabah, perubahan ini tidak dirasakan secara langsung, namun mereka menilai layanan menjadi lebih tertata:

“Sekarang aturannya jelas, jadi saya tinggal ikut dan fokus ke usaha.” (HU-02, DM-02, MF-02)

4.3 Kontribusi Sinergi Holding Ultra Mikro terhadap Kinerja PNM Mekaar

Sub-bab ini membahas kontribusi sinergi Holding Ultra Mikro (HUM) yang dipimpin oleh BRI terhadap peningkatan kinerja PT Permodalan Nasional Madani (PNM), khususnya pada program Mekaar. Analisis difokuskan pada dampak sinergi

terhadap efektivitas operasional, efisiensi biaya dan pengelolaan sumber daya, perluasan jangkauan layanan, kualitas pendampingan dan pemberdayaan nasabah, serta persepsi nasabah terhadap manfaat sinergi HUM. Temuan disusun berdasarkan hasil Focus Group Discussion (FGD) dengan manajemen BRI dan PNM serta wawancara mendalam dengan nasabah Mekaar sebagai penerima manfaat langsung.

4.3.1 Dampak Sinergi terhadap Efektivitas Operasional

Hasil FGD menunjukkan bahwa sinergi HUM berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efektivitas operasional PNM Mekaar. Integrasi kebijakan, sistem, dan prosedur kerja antara BRI dan PNM mendorong proses operasional yang lebih terstruktur dan terstandar, khususnya dalam aspek administrasi, pelaporan, dan pengawasan pembiayaan.

Seorang informan FGD menyampaikan bahwa:

“Sinergi HUM secara nyata telah meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional PNM Mekaar. Proses administrasi menjadi lebih ringkas, pengawasan pembiayaan lebih sistematis, dan potensi duplikasi fungsi dapat diminimalkan.” (SP-02, SP-04, DM-04, DM-05)

Dukungan sistem dari BRI juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan pembiayaan ultra mikro, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih berbasis data. Namun demikian, informan juga menekankan bahwa peningkatan efektivitas operasional masih berlangsung secara bertahap dan memerlukan penyesuaian berkelanjutan agar tidak mengurangi fleksibilitas PNM dalam menghadapi karakteristik unik nasabah ultra mikro.

Dari perspektif nasabah, efektivitas operasional tercermin dalam kejelasan proses dan konsistensi layanan. Salah satu nasabah menyatakan:

“Sekarang prosesnya jelas dan tertata. Dari pengajuan sampai pembayaran, semuanya dijelaskan pendamping, jadi saya tidak bingung.”
(SP-02, AO-01, PN-03, DM-02)

4.3.2 Dampak Sinergi terhadap Efisiensi Biaya dan Pengelolaan Sumber Daya

Sinergi HUM juga memberikan kontribusi terhadap efisiensi biaya dan pengelolaan sumber daya PNM Mekaar. Dukungan pendanaan dari BRI memungkinkan PNM memperoleh struktur biaya dana yang lebih efisien, sehingga dapat mengurangi tekanan biaya operasional dalam jangka panjang.

Hasil FGD mengungkapkan bahwa:

“Dengan dukungan pendanaan dan sistem dari BRI, PNM memiliki ruang yang lebih luas untuk mengelola sumber daya secara efisien tanpa mengorbankan keberlanjutan program Mekaar.” (BR-02, BR-04, DM-05, SP-01)

Selain itu, integrasi sistem dan digitalisasi membantu mengurangi ketergantungan pada proses manual, menekan potensi kesalahan administrasi, serta meningkatkan efisiensi kerja petugas lapangan. Meskipun demikian, informan menyoroti bahwa efisiensi biaya harus diimbangi dengan investasi berkelanjutan pada peningkatan kapasitas SDM pendamping, mengingat kompleksitas tugas yang mereka emban.

Dari sudut pandang nasabah, efisiensi ini dirasakan melalui kemudahan akses layanan tanpa biaya tambahan yang memberatkan:

“Prosesnya tidak ribet dan tidak ada biaya yang memberatkan, jadi modal bisa langsung dipakai untuk usaha.” (SP-02, MF-01, MF-02)

4.3.3 Dampak Sinergi terhadap Perluasan Jangkauan Layanan Mekaar

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinergi HUM berdampak positif terhadap perluasan jangkauan layanan Mekaar, baik dari sisi geografis maupun jumlah nasabah. Dukungan jaringan, pendanaan, dan sistem dari BRI memperkuat kapasitas PNM untuk menjangkau wilayah yang sebelumnya memiliki keterbatasan akses pembiayaan formal.

Informan FGD menyampaikan bahwa:

“Sinergi HUM berdampak pada peningkatan jangkauan layanan Mekaar, baik secara geografis maupun jumlah nasabah, terutama di wilayah yang sebelumnya sulit dijangkau layanan keuangan formal.” (DM-01, SP-01, BR-05)

Bagi nasabah, perluasan jangkauan ini berarti adanya akses pembiayaan yang lebih dekat dan mudah dijangkau. Salah satu nasabah menyatakan:

“Saya tahu program Mekaar dari sosialisasi langsung petugas di lingkungan tempat tinggal saya. Kalau tidak ada Mekaar, mungkin saya tidak punya akses modal.” (AO-02, AO-04, MF-01, BR-05)

4.3.4 Dampak Sinergi terhadap Kualitas Pendampingan dan Pemberdayaan

Nasabah

Sinergi HUM tidak hanya berdampak pada aspek kuantitatif, tetapi juga pada kualitas pendampingan dan pemberdayaan nasabah Mekaar. Hasil FGD menunjukkan bahwa pendampingan pasca HUM semakin diarahkan tidak hanya pada penyaluran pembiayaan, tetapi juga pada peningkatan literasi keuangan, kedisiplinan usaha, dan keberlanjutan usaha nasabah.

“Pendampingan Mekaar kini tidak hanya soal pembiayaan, tetapi juga literasi keuangan, disiplin usaha, dan keberlanjutan usaha nasabah.” (DM-02, PN-02, MF-02, DM-05)

Dari sisi nasabah, kualitas pendampingan dirasakan sebagai faktor penting dalam menjaga keberlangsungan usaha. Salah satu nasabah menyampaikan:

“Pendamping bukan hanya mengingatkan pembayaran, tapi juga memberi arahan dan motivasi supaya usaha tetap jalan.” (AO-03, AO-04, MF-02, DM-02)

Namun demikian, beberapa nasabah menilai bahwa pendampingan masih perlu ditingkatkan, khususnya pada aspek pelatihan usaha dan literasi digital, agar nasabah lebih siap menghadapi perkembangan usaha ke depan.

4.3.5 Persepsi Nasabah terhadap Manfaat Sinergi HUM

Secara umum, hasil wawancara menunjukkan bahwa nasabah Mekaar memiliki persepsi positif terhadap manfaat sinergi HUM, meskipun mereka tidak selalu memahami konsep HUM secara formal. Manfaat yang paling dirasakan nasabah meliputi kemudahan akses modal, keberlanjutan pembiayaan, pendampingan yang konsisten, serta peningkatan rasa aman dalam menjalankan usaha.

Seorang nasabah menyatakan:

“Program Mekaar sangat membantu usaha kecil seperti saya, tidak hanya dari sisi modal, tetapi juga pendampingan yang berkelanjutan.” (MF-01, DM-02, DM-05, MF-02)

Nasabah juga menyampaikan harapan agar program Mekaar terus berlanjut dan ditingkatkan kualitasnya:

“Saya berharap tetap mengikuti program Mekaar ke depan karena manfaatnya nyata, meskipun masih perlu perbaikan seperti pelatihan usaha dan literasi digital.” (DM-05, MF-02, PN-02, KD-02)

Temuan ini menunjukkan bahwa sinergi HUM telah memberikan nilai tambah nyata bagi nasabah, sekaligus membuka ruang perbaikan berkelanjutan agar dampak pemberdayaan Mekaar dapat semakin optimal.

4.4 Tantangan Implementasi Holding Ultra Mikro dalam Program Mekaar

Meskipun sinergi Holding Ultra Mikro (HUM) memberikan kontribusi positif terhadap kinerja PNM Mekaar, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan operasional. Tantangan ini muncul baik pada level kebijakan dan sistem, maupun pada level implementasi lapangan yang bersentuhan langsung dengan nasabah ultra mikro. Sub-bab ini menguraikan tantangan utama yang teridentifikasi melalui FGD dengan manajemen BRI–PNM serta wawancara mendalam dengan nasabah Mekaar.

4.4.1 Tantangan Digitalisasi Layanan Ultra Mikro

Hasil FGD menunjukkan bahwa digitalisasi merupakan salah satu pilar utama sinergi HUM, namun sekaligus menjadi tantangan signifikan dalam implementasinya. BRI dipersepsikan sebagai motor penggerak digitalisasi dalam ekosistem HUM melalui pengembangan sistem dan aplikasi yang mendukung operasional dan pengawasan pembiayaan Mekaar.

Seorang informan FGD menyampaikan:

“BRI berperan sebagai motor penggerak digitalisasi dalam ekosistem Holding Ultra Mikro. Digitalisasi membantu meningkatkan efisiensi

operasional, akurasi data, dan transparansi proses pembiayaan.” (BR-04, SP-04, DM-04)

Namun demikian, FGD juga mengungkapkan bahwa adopsi digitalisasi di lapangan belum sepenuhnya optimal. Tantangan utama terletak pada keterbatasan literasi digital, baik di tingkat petugas lapangan maupun nasabah ultra mikro, serta kendala infrastruktur di wilayah tertentu.

“Manfaat digitalisasi cukup besar, tetapi masih ada kendala literasi digital sebagian petugas dan nasabah, serta keterbatasan infrastruktur di beberapa wilayah.” (KD-01, PN-02, BR-04, KD-03)

Dari perspektif nasabah, tantangan digitalisasi dirasakan terutama pada penggunaan layanan non-tunai dan aplikasi keuangan. Salah satu nasabah menyatakan:

“Saya pernah diperkenalkan dengan transaksi non-tunai, tapi penggunaannya masih terbatas karena saya masih belajar dan belum terbiasa.” (PN-02, KD-01, KD-04)

Temuan ini menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara kesiapan sistem digital yang dirancang dalam HUM dengan kemampuan adaptasi pengguna di tingkat lapangan.

4.4.2 Tantangan Kualitas dan Beban Kerja SDM Pendamping (AO)

Sumber Daya Manusia (SDM) pendamping atau Account Officer (AO) merupakan aktor kunci dalam keberhasilan program Mekaar. Hasil FGD menunjukkan bahwa kompleksitas peran AO semakin meningkat pasca implementasi HUM, seiring dengan tuntutan administrasi, digitalisasi, serta target kinerja yang lebih terstruktur.

Informan FGD menekankan bahwa:

“Tantangan utama implementasi HUM terletak pada kesiapan SDM dalam mengadopsi sistem baru dan menghadapi perubahan pola kerja.” (KD-05, KD-01, DM-03)

Selain beban administratif dan penggunaan sistem digital, AO juga tetap dituntut menjalankan fungsi sosial, seperti membina kelompok, menjaga kedisiplinan, dan memberikan pendampingan usaha. Kondisi ini berpotensi meningkatkan beban kerja dan menimbulkan risiko penurunan kualitas pendampingan jika tidak diimbangi dengan peningkatan kapasitas dan jumlah SDM.

Dari sisi nasabah, peran AO dinilai sangat penting, namun pendampingan masih dirasakan lebih fokus pada aspek kedisiplinan dan administrasi dibandingkan pengembangan usaha. Salah satu nasabah menyampaikan:

“Pendamping berperan sebagai pengarah dan pengontrol, tapi untuk pengembangan usaha sehari-hari saya masih lebih banyak mengelola sendiri.” (AO-03, AO-04, MF-03, KD-02)

Hal ini menunjukkan adanya tantangan dalam menyeimbangkan fungsi kontrol dan fungsi pemberdayaan dalam peran AO.

4.4.3 Tantangan Manajemen Risiko Kredit dan Operasional

Karakteristik nasabah ultra mikro yang memiliki tingkat kerentanan ekonomi relatif tinggi menjadikan manajemen risiko sebagai tantangan utama dalam program Mekaar. Hasil FGD menunjukkan bahwa sinergi HUM telah memperkuat sistem pengendalian dan manajemen risiko, namun implementasinya di lapangan tetap menghadapi dinamika yang kompleks.

Seorang informan FGD menyatakan:

“Untuk menjaga keberlanjutan program Mekaar, penguatan manajemen risiko sangat penting mengingat karakteristik nasabah ultra mikro yang memiliki kerentanan ekonomi tinggi.” (DM-05, DM-04, BR-03)

Risiko kredit tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan bayar nasabah, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti fluktuasi pendapatan usaha, kondisi pasar, dan kebutuhan rumah tangga. Dari wawancara nasabah, tantangan ini terlihat nyata:

“Kendala yang pernah saya alami adalah penurunan penjualan pada waktu tertentu dan kesulitan membagi keuangan usaha dengan kebutuhan rumah tangga.” (MF-04, PN-01, KD-02)

Pendampingan berbasis komunitas masih menjadi strategi utama untuk memitigasi risiko tersebut, namun pendekatan ini membutuhkan intensitas interaksi dan kualitas pendampingan yang konsisten.

4.4.4 Risk Gap antara Desain HUM dan Kondisi Lapangan

Hasil penelitian menunjukkan adanya *risk gap* antara desain konseptual Holding Ultra Mikro dengan realitas implementasi di lapangan. Desain HUM menekankan pada integrasi sistem, standarisasi tata kelola, dan efisiensi operasional, sementara kondisi lapangan program Mekaar menuntut fleksibilitas, pendekatan sosial, dan sensitivitas terhadap konteks lokal.

FGD mengungkapkan bahwa:

“Tantangan utama adalah penyelarasan budaya kerja antara BRI yang cenderung formal dan berbasis sistem dengan PNM yang memiliki pendekatan lebih sosial dan berbasis komunitas.” (DM-03, KD-06, BR-05)

Risk gap ini juga tercermin dalam kecepatan pengambilan keputusan dan respons terhadap dinamika lapangan. Pengambilan keputusan yang semakin

terstruktur dan hierarkis dinilai meningkatkan tata kelola, namun berpotensi mengurangi kelincuhan operasional di tingkat bawah.

Dari perspektif nasabah, gap ini tidak selalu disadari secara eksplisit, tetapi tercermin dalam harapan terhadap peningkatan kualitas program:

“Program Mekaar sudah membantu, tapi masih perlu ditingkatkan pelatihan usaha dan pendampingan lanjutan agar usaha bisa berkembang.” (MF-02, DM-02, PN-02, KD-02)

Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan HUM tidak hanya ditentukan oleh kekuatan desain sistem dan kebijakan, tetapi juga oleh kemampuan adaptasi terhadap realitas sosial-ekonomi nasabah ultra mikro.

4.5 Upaya dan Strategi Mengatasi Tantangan Sinergi Holding Ultra Mikro

Sub-bab ini menguraikan berbagai upaya dan strategi yang dilakukan oleh BRI dan PNM dalam mengatasi tantangan implementasi sinergi Holding Ultra Mikro (HUM) pada program Mekaar. Selain itu, disajikan pula harapan dan rekomendasi dari informan, baik pengelola maupun nasabah, terhadap pengembangan HUM ke depan. Temuan dalam sub-bab ini diperoleh dari hasil Focus Group Discussion (FGD) serta wawancara mendalam dengan nasabah Mekaar.

4.5.1 Strategi BRI dalam Memperkuat Sinergi dengan PNM

Hasil FGD menunjukkan bahwa BRI menyadari sepenuhnya tantangan implementasi HUM, khususnya terkait digitalisasi, tata kelola, dan penyelarasan budaya kerja antar entitas. Oleh karena itu, BRI menerapkan sejumlah strategi

untuk memperkuat sinergi dengan PNM tanpa menghilangkan karakteristik sosial program Mekaar.

Salah satu strategi utama yang diidentifikasi adalah pendekatan bertahap (*phased approach*) dalam penerapan kebijakan dan sistem holding. Informan FGD menyampaikan bahwa:

“BRI tidak memaksakan seluruh standar perbankan diterapkan secara langsung, tetapi dilakukan secara bertahap agar dapat menyesuaikan dengan karakteristik PNM dan nasabah ultra mikro.” (BR-05, KD-05, DM-03)

Selain itu, BRI juga berupaya memperkuat sinergi melalui dukungan infrastruktur sistem dan penguatan manajemen risiko, tanpa mengambil alih fungsi operasional PNM. Pendekatan ini bertujuan menjaga peran PNM sebagai pelaksana utama program Mekaar yang dekat dengan masyarakat.

Strategi lainnya adalah peningkatan koordinasi lintas entitas melalui forum rutin dan mekanisme evaluasi bersama. Langkah ini dinilai penting untuk memastikan bahwa kebijakan holding tetap responsif terhadap dinamika lapangan.

“Koordinasi rutin menjadi kunci agar kebijakan di tingkat holding tetap relevan dengan kondisi operasional di lapangan.” (SP-05, KD-06, DM-03)

4.5.2 Strategi PNM dalam Menjaga Keseimbangan Misi Sosial dan Tata Kelola

Dari sisi PNM, hasil penelitian menunjukkan adanya kesadaran kuat untuk menjaga keseimbangan antara misi sosial pemberdayaan masyarakat ultra mikro dan tuntutan tata kelola yang semakin ketat pasca HUM. PNM memandang HUM sebagai peluang untuk memperkuat keberlanjutan program Mekaar, namun tetap menekankan pentingnya mempertahankan pendekatan berbasis komunitas.

Salah satu informan FGD menyatakan:

“PNM berupaya memastikan bahwa peningkatan tata kelola dan sistem tidak menghilangkan pendekatan sosial yang menjadi ruh program Mekaar.” (DM-04, BR-05, DM-03)

Strategi yang dilakukan PNM antara lain adalah memperkuat peran pendamping (AO) sebagai jembatan antara sistem holding dan realitas lapangan. Pendamping tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai mediator yang menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan dan kondisi nasabah.

PNM juga melakukan penyesuaian internal melalui pelatihan berkelanjutan bagi SDM pendamping, khususnya terkait literasi digital, pemahaman risiko, dan pendekatan pemberdayaan. Upaya ini bertujuan agar peningkatan standar tata kelola tidak berimplikasi pada penurunan kualitas pendampingan.

Dari perspektif nasabah, keseimbangan misi sosial ini masih dirasakan cukup terjaga. Salah satu nasabah menyampaikan:

“Pendamping tetap memperhatikan kondisi kami dan tidak hanya soal aturan atau pembayaran.” (AO-04, DM-02, BR-05)

4.5.3 Harapan dan Rekomendasi Informan terhadap HUM ke Depan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa baik informan pengelola maupun nasabah memiliki harapan besar terhadap pengembangan HUM ke depan. Informan FGD berharap agar sinergi HUM dapat terus ditingkatkan dengan tetap mengedepankan fleksibilitas dan sensitivitas terhadap karakteristik nasabah ultra mikro.

Salah satu informan FGD menyampaikan:

“Ke depan, HUM diharapkan semakin adaptif terhadap kondisi lapangan dan tidak terlalu rigid dalam penerapan kebijakan.” (KD-06, KD-05, DM-03)

Dari sisi nasabah, harapan utama berkaitan dengan peningkatan kualitas pendampingan, pelatihan usaha, dan dukungan pengembangan usaha agar nasabah tidak hanya bertahan, tetapi juga dapat berkembang dan mandiri.

“Saya berharap ke depan ada lebih banyak pelatihan usaha dan arahan supaya usaha kami bisa berkembang, tidak hanya berjalan.” (PN-02, DM-02, MF-03, KD-02)

Selain itu, nasabah juga berharap agar program Mekaar dapat terus berlanjut secara berkesinambungan, dengan prosedur yang tetap sederhana dan mudah dipahami.

Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan HUM di masa depan sangat bergantung pada kemampuan seluruh entitas dalam menjaga keseimbangan antara efisiensi sistem, tata kelola yang baik, dan nilai-nilai sosial pemberdayaan yang menjadi inti program Mekaar.

4.6 Pembahasan Penelitian

4.6.1 Sinergi BRI sebagai Holding Ultra Mikro dalam Pengelolaan Program Mekaar

Sinergi antara BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro (HUM) dan PT Permodalan Nasional Madani (PNM) dalam pengelolaan program Mekaar merupakan manifestasi dari integrasi kelembagaan yang dirancang untuk memperluas akses layanan keuangan dan pemberdayaan pelaku usaha ultra mikro.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa peran BRI sebagai entitas induk sangat strategis dalam menyediakan *infrastruktur*, basis nasabah yang luas, serta jaringan distribusi layanan keuangan formal yang sebelumnya belum terjangkau oleh masyarakat ultra mikro. Hal ini sejalan dengan kenyataan bahwa Holding UMi, di mana BRI bersama PNM dan Pegadaian berkolaborasi, telah berhasil membuka jutaan rekening simpanan dan pembiayaan melalui integrasi kanal layanan, termasuk co-location Sentra Layanan Ultra Mikro (SenyuM), yang secara praktis menyediakan berbagai produk keuangan dalam satu ekosistem layanan terpadu.

Peran BRI sebagai induk holding ditandai oleh orkestrasi kebijakan internal, pemanfaatan *customer base* besar, serta koordinasi fungsi distribusi produk dan layanan. Sebagai bank komersial dengan penetrasi luas di segmen mikro dan ultra mikro, BRI menanggung beban utama dalam penyediaan layanan finansial formal kepada nasabah PNM Mekaar yang sebelumnya tidak memiliki akses ke layanan bank tradisional. Integrasi ini membantu mengatasi masalah *unbanked* nasabah melalui pembukaan rekening Simpedes UMi serta memfasilitasi nasabah Mekaar untuk naik kelas dengan mengakses produk kredit dan simpanan formal.

Menurut literatur ekonomi keuangan, sinergi antara lembaga keuangan yang berbeda namun saling melengkapi dapat menjadi mekanisme penting untuk mempercepat inklusi keuangan, karena skala operasi, distribusi layanan, dan kapasitas modal yang berbeda dapat saling melengkapi guna meningkatkan akses masyarakat terhadap layanan formal (Adiguna et al., 2024). Penelitian ini menyoroti bahwa lembaga keuangan mikro (MFIs) seperti PNM memainkan peran signifikan dalam pemberdayaan inklusif, namun keberlanjutan dan dampaknya

menjadi lebih efektif apabila dihubungkan dengan jaringan perbankan yang lebih besar melalui sinergi seperti yang dilakukan dalam HUM.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Johri et al. (2024) yang menyatakan bahwa integrasi layanan keuangan digital dalam ekosistem usaha mikro mampu meningkatkan efisiensi operasional dan memperluas akses pembiayaan bagi pelaku usaha kecil. Integrasi tersebut mempercepat transformasi masyarakat dari kondisi *unbanked* menjadi *banked society*, yang relevan dengan peran BRI dalam mendukung digitalisasi layanan pada nasabah Mekaar (Johri et al., 2024). Selain itu, Zhao et al. (2024) menegaskan bahwa integrasi antara sistem perbankan dan *digital financial inclusion* berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja lembaga keuangan sekaligus memperluas jangkauan layanan kepada masyarakat yang sebelumnya tidak terlayani. Hal ini menunjukkan bahwa sinergi dalam HUM tidak hanya berdampak pada akses, tetapi juga pada efisiensi dan keberlanjutan layanan keuangan (Zhao et al., 2024).

Peran orkestrasi kebijakan terlihat pada strategi HUM untuk menyeimbangkan efisiensi operasional dengan mandat sosial yang melekat pada pemberdayaan ekonomi masyarakat prasejahtera terutama perempuan pelaku usaha ultra mikro. Strategi tersebut melibatkan koordinasi antara induk holding dengan entitas-entitas di bawahnya untuk memadukan fungsi pembiayaan (PNM Mekaar) dengan produk tabungan dan layanan perbankan formal (BRI) serta layanan asuransi dan investasi mikro (Pegadaian). Integrasi ini menjamin bahwa nasabah Mekaar tidak hanya mendapatkan modal awal, tetapi juga layanan *financial journey*

yang berkelanjutan dari tahap awal usaha hingga tahap peningkatan kapasitas usaha.

Lebih lanjut, studi keuangan inklusif global menunjukkan bahwa kolaborasi antara institusi perbankan dan lembaga keuangan non-bank dapat memperluas jangkauan layanan dan menurunkan hambatan akses bagi kelompok pengusaha miskin, apabila dukungan kebijakan dan koordinasi kelembagaan dilakukan secara efektif (Osuma et al., 2025). Temuan ini relevan dengan konteks HUM di Indonesia, di mana sinergi kelembagaan BRI dan PNM memadukan kekuatan distribusi layanan bank dengan pendekatan pemberdayaan komunitas yang menjadi kekuatan PNM Mekaar. Selain itu, penelitian Ha et al. (2025) menekankan bahwa kolaborasi antara perbankan, lembaga keuangan mikro, dan teknologi finansial dalam suatu ekosistem terintegrasi menjadi faktor kunci dalam mempercepat inklusi keuangan global. Integrasi multi-stakeholder ini memungkinkan terciptanya layanan keuangan yang lebih fleksibel, terjangkau, dan mudah diakses oleh kelompok masyarakat marginal, sebagaimana tercermin dalam model Holding Ultra Mikro di Indonesia (Ha et al., 2025).

Selain itu, Adam et al. (2025) dalam konteks Indonesia menemukan bahwa integrasi kelembagaan dan inovasi sistem keuangan, seperti pemanfaatan data alternatif dalam penilaian kredit, sangat penting untuk menjangkau segmen UMKM yang belum terlayani oleh perbankan formal. Hal ini semakin menegaskan bahwa sinergi antara BRI dan PNM merupakan strategi yang relevan dalam menutup kesenjangan inklusi keuangan nasional (Adam et al., 2025).

Dengan demikian, bentuk sinergi yang teridentifikasi meliputi koordinasi fungsi layanan, orkestrasi kebijakan, dan integrasi fungsi tanpa menghilangkan tujuan sosial PNM yang membuktikan bahwa HUM mampu menyusun struktur layanan keuangan yang lebih inklusif dan komprehensif. Sinergi ini tidak hanya memperluas jangkauan layanan, tetapi juga memperkuat kemampuan operasional lembaga dalam menjawab kebutuhan nasabah ultra mikro dengan pendekatan yang lebih holistik.

4.6.2 Mekanisme Sinergi BRI–PNM pada Aspek Pendanaan, Operasional, dan Tata Kelola

Sinergi antara BRI dan PNM sebagai bagian dari Holding Ultra Mikro (HUM) tidak hanya ditandai oleh keterpaduan strategi, tetapi juga oleh *mekanisme sinergi yang terstruktur* pada aspek pendanaan, operasional, dan tata kelola organisasi. Hasil wawancara dengan pihak internal HUM dan observasi lapangan menunjukkan bahwa mekanisme sinergi ini berfungsi sebagai katalisator untuk meningkatkan efektivitas program Mekaar melalui koordinasi sumber daya sekaligus mengurangi overlap fungsi yang berpotensi menimbulkan inefisiensi.

Mekanisme pendanaan dalam sinergi BRI–PNM didasarkan pada prinsip kolaborasi modal yang sinergis. BRI menyediakan akses modal melalui instrumen perbankan formal dan skema kredit inovatif yang mendukung pembiayaan ultra mikro, sementara PNM fokus pada pendampingan kelompok dan pengelolaan risiko komunitas. Menurut wawancara, BRI dan PNM telah menyelaraskan alur pendanaan yang memungkinkan program Mekaar memiliki *akses modal lebih besar*

serta kemampuan pembiayaan berkelanjutan melalui jaringan BRI yang luas termasuk dukungan modal kerja yang lebih mudah diakses oleh nasabah Mekaar.

Nasabah-nasabah Mekaar yang memiliki prospek bisnis dan kolektibilitas yang baik setelah melalui beberapa *cycle* atau siklus pinjaman sebanyak minimal 3 kali bisa naik kelas untuk mendapatkan pinjaman yang lebih besar dari PNM dengan tenor yang lebih panjang sehingga memberikan kemudahan untuk nasabah Mekaar ekspansif dan mengatur cashflow.

Dengan adanya konsep Holding Ultra Mikro dengan BRI, apabila bisnis nasabah Mekaar tersebut sudah *bankable* dan lebih siap dari sisi literasi keuangan dapat direkomendasikan untuk mendapatkan kredit dari BRI dengan jumlah pinjaman yang lebih besar dan lebih murah dari rate yang diberikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan literatur keuangan inklusif yang menekankan pentingnya integrasi pendanaan antara lembaga keuangan formal dan mikro. Kolaborasi pendanaan antara lembaga mikro dan bank komersial dapat memperluas basis modal, menurunkan biaya operasional, serta meningkatkan kemampuan pemberian kredit tanpa memberatkan nasabah berpendapatan rendah karena risiko tersebar melalui struktur sinergi yang efektif (Damayanti et al., 2026).

Penguatan lebih lanjut ditunjukkan oleh penelitian **Zhao et al. (2024)** yang menemukan bahwa integrasi sistem keuangan dan *digital financial inclusion* berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efisiensi pembiayaan dan jangkauan layanan keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme pendanaan dalam HUM tidak hanya berbasis kolaborasi modal, tetapi juga didukung oleh integrasi sistem digital yang meningkatkan efektivitas distribusi pembiayaan (Zhao et al., 2024).

Selain itu, **Adam et al. (2025)** dalam konteks Indonesia menekankan bahwa inovasi dalam sistem pembiayaan, termasuk pemanfaatan data alternatif dan integrasi kelembagaan, menjadi kunci dalam menjangkau segmen UMKM yang sebelumnya tidak terlayani oleh perbankan formal. Temuan ini relevan dengan praktik sinergi BRI–PNM dalam memperluas akses pembiayaan bagi nasabah ultra mikro (Adam et al., 2025).

Sinergi operasional antara BRI dan PNM terlihat dalam proses standarisasi layanan yang mencakup prosedur penyaluran dana, *workflow* pendampingan nasabah, serta pemanfaatan *platform digital* terpadu. Berdasarkan wawancara, PNM Mekaar kini menggunakan sistem *backend* yang terintegrasi dengan BRI untuk pengelolaan data nasabah, verifikasi kelayakan usaha, dan pemantauan pembayaran. Hal ini tidak hanya meningkatkan akurasi data, tetapi juga mempercepat proses pelayanan dan pengambilan keputusan yang berbasis data. Hal ini sejalan dengan penelitian Johri et al. (2024) yang menunjukkan bahwa integrasi sistem digital dalam layanan keuangan mikro mampu meningkatkan efisiensi operasional serta mempercepat proses layanan kepada nasabah. Digitalisasi juga memungkinkan pengelolaan data yang lebih akurat dan transparan dalam ekosistem keuangan mikro (Johri et al., 2024).

Standard operating procedures (SOP) yang terintegrasi antara mitra lembaga keuangan dapat mengurangi *transaction costs* dan duplikasi proses, serta meningkatkan akurasi pelaporan dan kepatuhan operasional (Rukmana, 2023). Implementasi SOP yang konsisten juga membantu institusi untuk menyesuaikan

praktik terbaik (*best practices*) di seluruh jaringan, sehingga nasabah menerima layanan yang lebih cepat dan berkualitas.

Aspek tata kelola menjadi pilar penting dalam memastikan sinergi operasional berjalan dengan efisien tanpa mengorbankan kepatuhan dan ketahanan institusional. Wawancara dengan pejabat HUM menekankan upaya bersama BRI dan PNM dalam menyusun struktur pengawasan internal yang kuat, termasuk pembentukan *risk committee* bersama, penyusunan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPIs*), serta mekanisme eskalasi risiko yang cepat dan transparan.

Tata kelola korporat yang kuat dalam struktur sinergi meningkatkan efektivitas manajemen risiko dan memperkuat akuntabilitas organisasi khususnya dalam model kemitraan antar Lembaga (Noviliani et al., 2025). Tata kelola yang baik membantu meminimalkan risiko kredit serta memastikan bahwa kebijakan operasional konsisten dengan standar etika dan regulasi yang berlaku. Lebih lanjut, penelitian Ha et al. (2025) menekankan bahwa kolaborasi multi-stakeholder dalam ekosistem keuangan yang melibatkan bank, lembaga mikro, dan teknologi finansial yang memerlukan tata kelola yang terintegrasi untuk menjaga stabilitas sistem dan keberlanjutan layanan. Tata kelola yang terkoordinasi memungkinkan institusi untuk merespons risiko secara lebih cepat dan adaptif dalam lingkungan yang dinamis (Ha et al., 2025).

4.6.3 Peran Sinergi Holding Ultra Mikro terhadap Efektivitas Operasional PNM Mekaar

Sinergi Holding Ultra Mikro (HUM) yang melibatkan BRI dan PNM memiliki peran strategis dalam meningkatkan efektivitas operasional, tata kelola, dan administrasi Program Mekaar. Temuan wawancara dan Focus Group Discussion (FGD) menunjukkan bahwa sejak PNM menjadi bagian dari HUM, berbagai proses bisnis yang sebelumnya berjalan secara relatif mandiri telah berkembang menjadi lebih terintegrasi, terkoordinasi, dan berbasis teknologi. Kondisi ini memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kualitas layanan kepada nasabah ultra mikro sekaligus memperkuat kapasitas organisasi dalam menjalankan fungsi pembiayaan dan pemberdayaan.

Pada aspek tata kelola, keberadaan BRI sebagai induk holding memungkinkan terjadinya standardisasi kebijakan, penguatan sistem pengawasan, harmonisasi manajemen risiko, serta penyelarasan arah strategis antar entitas dalam ekosistem HUM. Integrasi tersebut meningkatkan kualitas pengambilan keputusan melalui pemanfaatan data yang lebih komprehensif, koordinasi yang lebih efektif, serta penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG) yang lebih konsisten. Selain itu, dukungan BRI dalam pengembangan digitalisasi layanan, penguatan pengendalian internal, dan pengelolaan risiko memberikan fondasi yang lebih kuat bagi PNM dalam menjalankan program Mekaar secara berkelanjutan.

Dari sisi operasional, sinergi HUM telah meningkatkan efisiensi proses kerja melalui integrasi alur kerja dan pemanfaatan infrastruktur teknologi yang dimiliki BRI. Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses verifikasi data, pengolahan

permohonan pembiayaan, hingga respons terhadap kebutuhan nasabah dapat dilakukan secara lebih cepat dibandingkan sebelum integrasi holding. Penggunaan aplikasi dan sistem digital yang terhubung memungkinkan proses pelayanan menjadi lebih responsif, akurat, dan adaptif terhadap dinamika kebutuhan nasabah. Temuan ini sejalan dengan penelitian Lonna et al. (2025) yang menyatakan bahwa integrasi teknologi dan kolaborasi antar lembaga keuangan dapat meningkatkan efisiensi operasional dengan mengurangi duplikasi pekerjaan serta mempercepat proses pelayanan (Lonna et al., 2025).

Efisiensi tersebut juga tercermin pada aspek administrasi. Sebelum terbentuknya HUM, pengelolaan data nasabah, pelaporan, dan dokumentasi operasional masih dilakukan secara terpisah sehingga berpotensi menimbulkan keterlambatan pembaruan data dan kesalahan administratif. Setelah integrasi dengan sistem BRI, proses pendataan, verifikasi identitas, pemantauan histori pembiayaan, dan pelaporan dapat dilakukan melalui platform yang lebih terstandarisasi. Digitalisasi administrasi tidak hanya mengurangi biaya operasional dan risiko human error, tetapi juga meningkatkan kualitas data yang digunakan dalam proses analisis dan pengambilan keputusan (Impact et al., 2025). Bagi PNM Mekaar, kondisi ini memberikan manfaat tambahan berupa berkurangnya beban administrasi Account Officer (AO), sehingga mereka dapat lebih fokus menjalankan fungsi utama berupa pendampingan, edukasi keuangan, dan pemberdayaan usaha nasabah.

Penguatan sistem monitoring dan pelaporan juga menjadi salah satu manfaat penting dari sinergi HUM. Integrasi sistem informasi antara BRI dan PNM

memungkinkan tersedianya dashboard monitoring yang mampu menampilkan perkembangan portofolio pembiayaan, tingkat kepatuhan pembayaran, serta indikator risiko secara real-time. Hasil wawancara menunjukkan bahwa manajemen memiliki akses yang lebih cepat terhadap indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI), sehingga proses evaluasi dan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih akurat dan berbasis data. Darwin (2021) menjelaskan bahwa integrasi sistem pelaporan dalam satu platform dapat meningkatkan akurasi pelaporan sekaligus memperkuat efektivitas pengendalian internal organisasi. Dalam konteks Mekaar, kemampuan monitoring yang lebih baik memungkinkan identifikasi dini terhadap potensi permasalahan dan percepatan tindakan mitigasi risiko (Darwin, 2021).

Lebih lanjut, peningkatan efektivitas operasional, tata kelola, dan administrasi tersebut menjadi fondasi penting bagi keberlanjutan Program Mekaar di masa mendatang. Keberadaan HUM tidak hanya memberikan manfaat dalam bentuk sinergi pendanaan, tetapi juga menciptakan ekosistem yang mendukung proses pemberdayaan nasabah secara berkelanjutan. Melalui integrasi layanan keuangan, penguatan literasi keuangan dan digital, serta dukungan teknologi yang semakin baik, nasabah Mekaar memiliki peluang yang lebih besar untuk berkembang dan naik kelas menuju layanan keuangan formal yang lebih luas. Oleh karena itu, keberlanjutan Mekaar tidak hanya ditentukan oleh peningkatan jumlah pembiayaan yang disalurkan, tetapi juga oleh kemampuan ekosistem HUM dalam menjaga kualitas pendampingan, memperkuat kompetensi SDM, meningkatkan adopsi teknologi, serta mempertahankan tata kelola yang efektif dan adaptif

terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, sinergi Holding Ultra Mikro berperan tidak hanya sebagai instrumen integrasi kelembagaan, tetapi juga sebagai fondasi strategis dalam mendukung keberlanjutan pemberdayaan ekonomi perempuan dan pelaku usaha ultra mikro di Indonesia.

4.6.4 Kontribusi Sinergi HUM terhadap Perluasan Layanan dan Pemberdayaan Nasabah Mekaar

Sinergi Holding Ultra Mikro (HUM) antara BRI dan PNM tidak hanya berimplikasi terhadap efisiensi operasional internal, tetapi juga berdampak signifikan pada perluasan akses layanan dan pemberdayaan nasabah Mekaar secara berkelanjutan. Temuan dari wawancara dan FGD menunjukkan bahwa integrasi ini memperkuat kemampuan institusional dalam memberikan akses pembiayaan yang lebih inklusif, meningkatkan kualitas pendampingan kelompok, serta membentuk persepsi nasabah yang lebih positif terhadap layanan keuangan formal.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa sinergi HUM memberikan kemudahan dalam akses pembiayaan berkelanjutan bagi pelaku usaha ultra mikro. Melalui integrasi sistem keuangan antara BRI dan PNM, nasabah Mekaar kini dapat mengakses kombinasi produk berupa kredit bergulir, tabungan mikro, serta fasilitas pendukung modal kerja dalam satu ekosistem layanan. Hal ini secara langsung mengurangi hambatan akses modal. Suatu kendala utama yang selama ini dihadapi oleh pelaku usaha ultra mikro serta meningkatkan kemampuan usaha mereka untuk melakukan reinvestasi dan ekspansi usaha secara bertahap.

Integrasi antara lembaga keuangan formal dan lembaga mikro dapat memperluas akses modal bagi usaha kecil dan sangat kecil secara signifikan karena

kombinasi sumber daya, penilaian risiko, dan layanan teknis yang disediakan secara Bersama (Pamungkas, 2025). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelaku usaha yang memiliki akses pada struktur layanan terintegrasi memiliki probabilitas yang lebih tinggi untuk mempertahankan pertumbuhan usaha jangka panjang dibandingkan dengan mereka yang hanya mengandalkan satu sumber pembiayaan.

Dalam konteks PNM Mekaar, integrasi HUM telah memungkinkan nasabah untuk mengakses pembiayaan yang tidak bersifat satu kali, tetapi partisipatif dan berkelanjutan melalui pendampingan dan penilaian ulang kapasitas usaha secara periodik. Dengan demikian, akses pembiayaan tidak hanya bersifat transaksional, tetapi telah menjadi enabler pertumbuhan ekonomi mikro yang lebih stabil.

Pendampingan kelompok menjadi elemen penting dalam model pemberdayaan PNM Mekaar. Hasil wawancara mengungkapkan bahwa peran pendamping kelompok (Account Officer dan fasilitator komunitas) semakin diperkuat melalui sinergi HUM. Kebijakan HUM yang memasukkan praktik terbaik dalam coaching, mentoring dan pelatihan usaha telah meningkatkan kualitas interaksi antara pendamping dan nasabah, sehingga akseptabilitas program pun meningkat.

Literatur menunjukkan bahwa pendampingan kelompok bukan hanya mekanisme administrasi, tetapi telah terbukti menjadi faktor kritis dalam meningkatkan keterlibatan nasabah serta kemampuan usaha mereka untuk mengadopsi praktik bisnis yang lebih baik. Pendekatan pendampingan yang berbasis komunitas mampu memperkuat modal sosial, memfasilitasi pembelajaran

peer-to-peer, dan mendukung pertumbuhan usaha secara kolektif di antara anggota kelompok (Areas, 2024).

Sinergi HUM membantu memperluas cakupan pendampingan dengan skala yang lebih luas dan dukungan sumber daya yang lebih memadai dari BRI, sehingga pendamping komunitas dapat lebih fokus pada pemberdayaan kapasitas usaha, bukan hanya pada fungsi administratif. Pendampingan yang kuat juga berdampak pada penguatan jaringan komunitas usaha lokal, yang pada gilirannya meningkatkan akses pasar dan informasi bagi nasabah Mekaar.

Dimensi persepsi dan pengalaman nasabah merupakan indikator penting dalam mengukur keberhasilan program pemberdayaan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa mayoritas nasabah Mekaar melihat sinergi antara BRI dan PNM sebagai sesuatu yang menguntungkan dan meningkatkan kepercayaan mereka terhadap layanan. Nasabah melaporkan bahwa prosedur layanan yang lebih cepat, dukungan modal yang jelas, serta akses ke layanan keuangan formal lainnya (seperti tabungan berjangka dan layanan digital BRI) memberikan kenyamanan sekaligus rasa aman dalam kegiatan usaha mereka.

Persepsi nasabah terhadap kredibilitas institusi keuangan sangat dipengaruhi oleh kejelasan layanan, responsivitas lembaga, dan pengalaman interaksi nasabah dengan pendamping/petugas layanan. Integrasi layanan dan pemberdayaan yang holistik meningkatkan kepuasan nasabah serta komitmen mereka dalam mengikuti program pemberdayaan jangka panjang (Sumariani, 2025).

Secara kolektif, temuan ini menunjukkan bahwa sinergi HUM memberikan kontribusi positif terhadap persepsi nasabah atas kualitas layanan, sehingga

mendorong tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam program Mekaar dan meningkatkan kemungkinan keberlanjutan usaha mereka di masa depan.

4.6.5 Tantangan Implementasi Sinergi HUM dalam Digitalisasi Layanan Ultra Mikro

Meskipun sinergi Holding Ultra Mikro (HUM) antara BRI dan PNM telah mendorong percepatan digitalisasi layanan bagi segmen ultra mikro, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses implementasi digitalisasi tersebut masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan kultural. Tantangan utama yang teridentifikasi meliputi kesenjangan literasi digital, ketidakseimbangan antara kesiapan sistem dan kesiapan pengguna, serta adaptasi teknologi di tingkat lapangan, khususnya pada konteks nasabah Mekaar dan pendamping program.

Temuan wawancara dan FGD mengungkapkan bahwa tingkat literasi digital nasabah Mekaar masih relatif rendah, terutama di wilayah semi-perdesaan dan pedesaan. Banyak nasabah masih mengalami kesulitan dalam memahami penggunaan aplikasi digital, seperti pencatatan transaksi berbasis aplikasi, penggunaan dompet digital, maupun pemanfaatan layanan perbankan digital yang terintegrasi dengan BRI. Kondisi ini menyebabkan digitalisasi belum sepenuhnya menggantikan peran interaksi tatap muka, melainkan masih membutuhkan pendampingan intensif dari Account Officer (AO).

Literasi digital merupakan prasyarat utama keberhasilan inklusi keuangan digital, khususnya pada kelompok masyarakat berpendapatan rendah. Studi tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan literasi digital dapat menghambat pemanfaatan

teknologi keuangan, meskipun infrastruktur digital telah tersedia (Wulan et al., 2024).

Dalam konteks PNM Mekaar, kesenjangan literasi digital tidak hanya berdampak pada tingkat adopsi teknologi oleh nasabah, tetapi juga berimplikasi pada meningkatnya beban kerja pendamping yang harus berperan sebagai fasilitator teknologi sekaligus agen pemberdayaan ekonomi.

Tantangan berikutnya adalah adanya ketimpangan antara kesiapan sistem digital yang dikembangkan oleh HUM dengan kesiapan pengguna di lapangan, baik nasabah maupun sebagian SDM operasional. Temuan penelitian menunjukkan bahwa secara teknis, sistem digital yang digunakan telah relatif canggih dan terstandarisasi mengikuti sistem perbankan BRI. Namun, kecepatan adaptasi pengguna belum sepenuhnya sejalan dengan kompleksitas sistem tersebut.

Kegagalan atau keterbatasan implementasi transformasi digital dalam sektor keuangan seringkali bukan disebabkan oleh kelemahan teknologi, melainkan oleh ketidaksiapan pengguna dan rendahnya kapasitas adaptasi organisasi. Ketidaksinkronan ini dapat menurunkan efektivitas sistem dan menciptakan resistensi terhadap perubahan (Sartika, 2025).

Dalam konteks HUM, temuan ini tercermin dari masih perlunya prosedur manual sebagai pelengkap sistem digital, terutama untuk memastikan akurasi data dan menjaga kepercayaan nasabah. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi layanan ultra mikro tidak dapat diterapkan secara seragam, melainkan harus mempertimbangkan kondisi sosial dan kapasitas pengguna.

Adaptasi teknologi di lapangan menjadi tantangan krusial dalam implementasi sinergi HUM. Hasil wawancara menunjukkan bahwa AO dan pendamping kelompok harus melakukan penyesuaian signifikan dalam pola kerja, termasuk penggunaan perangkat digital, pengelolaan data secara real-time, serta pelaporan berbasis aplikasi. Namun, keterbatasan jaringan internet, perangkat yang kurang memadai, dan tekanan target kinerja seringkali menghambat proses adaptasi ini.

Keberhasilan adopsi teknologi digital pada sektor keuangan mikro sangat bergantung pada konteks lokal, termasuk infrastruktur, budaya kerja, dan intensitas pelatihan. Tanpa strategi adaptasi yang kontekstual, digitalisasi justru berpotensi menciptakan eksklusi baru bagi kelompok ultra mikro (Adel, 2024).

Dalam implementasi HUM, adaptasi teknologi yang belum optimal menunjukkan perlunya pendekatan bertahap dan berbasis pembelajaran, baik bagi nasabah maupun pendamping. Digitalisasi seharusnya diposisikan sebagai alat pemberdayaan, bukan sekadar instrumen efisiensi administratif.

4.6.6 Tantangan Kualitas dan Beban Kerja SDM Pendamping dalam Program Mekaar

Sumber daya manusia (SDM) pendamping, khususnya Account Officer (AO), merupakan aktor kunci dalam keberhasilan implementasi Program Mekaar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun sinergi Holding Ultra Mikro (HUM) telah memperkuat dukungan sistem dan kelembagaan, tantangan signifikan masih dihadapi pada level SDM, terutama terkait kompleksitas peran AO, tingginya beban kerja dan tuntutan digital, serta implikasinya terhadap kualitas pendampingan

nasabah. Temuan ini menegaskan bahwa dimensi human capital menjadi faktor krusial yang menentukan efektivitas program pemberdayaan ultra mikro.

Hasil wawancara dan FGD mengungkapkan bahwa peran AO dalam Program Mekaar bersifat multidimensional. AO tidak hanya bertindak sebagai petugas penyalur pembiayaan, tetapi juga berfungsi sebagai fasilitator kelompok, pendamping usaha, agen literasi keuangan, sekaligus penghubung antara kebijakan institusi dan realitas lapangan. Kompleksitas ini semakin meningkat seiring dengan integrasi HUM, di mana AO dituntut untuk memahami sistem perbankan BRI, kebijakan holding, serta mekanisme digital yang semakin kompleks.

Dalam program keuangan mikro modern, peran pendamping lapangan mengalami perluasan fungsi yang signifikan, sehingga meningkatkan tuntutan kompetensi teknis dan sosial secara bersamaan. Studi tersebut menekankan bahwa tanpa dukungan pelatihan yang memadai, kompleksitas peran dapat berujung pada penurunan efektivitas kinerja pendamping (Sari, 2024). Dalam konteks PNM Mekaar, kompleksitas peran AO menciptakan dilema antara pencapaian target kinerja kuantitatif dan pemenuhan fungsi pendampingan sosial yang menjadi mandat utama program.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa beban kerja AO semakin meningkat seiring dengan perluasan skala layanan Mekaar dan penerapan sistem digital dalam kerangka HUM. AO dihadapkan pada target jumlah nasabah, kewajiban pelaporan real-time berbasis aplikasi, serta tanggung jawab pendampingan kelompok yang intensif. Kondisi ini seringkali menimbulkan tekanan kerja yang tinggi dan berpotensi menyebabkan kelelahan (*work overload*).

Penelitian oleh Molino et al. (2020) menjelaskan bahwa peningkatan beban kerja yang tidak diimbangi dengan dukungan organisasi dapat menurunkan kesejahteraan kerja dan kinerja pegawai, terutama dalam pekerjaan berbasis layanan sosial dan komunitas. Studi tersebut juga menunjukkan bahwa digitalisasi, meskipun meningkatkan efisiensi, dapat menjadi sumber stres kerja baru apabila tidak diiringi dengan manajemen perubahan yang efektif (Spagnoli et al., 2020). Dalam Program Mekaar, tuntutan digital seperti input data, penggunaan aplikasi, dan kepatuhan terhadap sistem pelaporan terintegrasi HUM seringkali menyita waktu AO, sehingga mengurangi alokasi waktu untuk pendampingan usaha secara substantif.

4.6.7 Risk Gap antara Desain Sinergi Holding Ultra Mikro dan Implementasi di Lapangan

Sinergi Holding Ultra Mikro (HUM) yang dirancang oleh BRI sebagai induk holding secara konseptual bertujuan menciptakan integrasi layanan, efisiensi pengelolaan risiko, dan perluasan inklusi keuangan. Namun, hasil penelitian menunjukkan adanya risk gap yang cukup nyata antara desain kebijakan sinergi di tingkat strategis dan implementasinya di lapangan, khususnya dalam konteks Program Mekaar yang berbasis komunitas dan pemberdayaan sosial. Risk gap ini muncul dalam bentuk perbedaan interpretasi kebijakan, risiko kredit khas ultra mikro, serta dilema antara penerapan prinsip kehati-hatian (*prudential banking*) dan pendekatan sosial yang menjadi mandat utama PNM.

Temuan wawancara mengindikasikan bahwa desain sinergi HUM banyak mengadopsi logika perbankan formal yang menekankan standarisasi proses,

pengendalian risiko, dan kepatuhan terhadap regulasi. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa karakteristik nasabah Mekaar sangat heterogen, berbasis relasi sosial, dan seringkali tidak sepenuhnya dapat direpresentasikan oleh indikator risiko kuantitatif. Hal ini menyebabkan adanya kesenjangan antara kebijakan yang bersifat top-down dengan kebutuhan fleksibilitas operasional di tingkat pendamping.

Integrasi lembaga mikro ke dalam struktur keuangan formal berisiko menciptakan *mission drift* apabila kebijakan tidak disesuaikan dengan konteks sosial nasabah. Studi tersebut menemukan bahwa standardisasi berlebihan dapat mengurangi efektivitas penilaian risiko berbasis sosial yang selama ini menjadi kekuatan utama lembaga keuangan mikro (Bhuiyan et al., 2020). Dalam konteks HUM, perbedaan antara desain kebijakan dan praktik lapangan menunjukkan perlunya mekanisme umpan balik yang lebih adaptif agar kebijakan sinergi tidak mengabaikan realitas sosial ekonomi nasabah ultra mikro.

Program Mekaar mengandalkan model pembiayaan kelompok yang berbasis pada tanggung jawab bersama (*joint liability*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun model ini efektif dalam menekan risiko gagal bayar melalui kontrol sosial, integrasi ke dalam sistem HUM menimbulkan tantangan baru dalam pengelolaan risiko kredit. Sistem perbankan formal cenderung menilai risiko secara individual dan berbasis data historis, sementara risiko komunitas bersifat dinamis dan sangat dipengaruhi oleh relasi sosial antar anggota kelompok.

Tantangan utama lain yang teridentifikasi adalah upaya menjaga keseimbangan antara prinsip kehati-hatian perbankan dan pendekatan sosial

pemberdayaan. Temuan wawancara menunjukkan bahwa tekanan untuk menjaga kualitas portofolio pembiayaan dan kepatuhan terhadap regulasi seringkali mendorong pendekatan yang lebih konservatif. Di sisi lain, pendekatan ini berpotensi membatasi akses pembiayaan bagi nasabah ultra mikro yang justru paling membutuhkan dukungan.



BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

1. Bentuk sinergi antara BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro (HUM) dengan PT Permodalan Nasional Madani (PNM) dalam penyelenggaraan layanan Mekaar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinergi antara BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro (HUM) dengan PT Permodalan Nasional Madani (PNM) dalam penyelenggaraan layanan Mekaar terwujud dalam bentuk integrasi strategis yang bersifat end-to-end. Sinergi ini mencakup dukungan pendanaan yang lebih stabil, penyesuaian tata kelola dan kebijakan, penguatan sistem dan teknologi, serta koordinasi operasional yang lebih terstruktur. BRI berperan sebagai orchestrator yang memastikan keberlanjutan pembiayaan, integrasi ekosistem, dan penerapan prinsip kehati-hatian, tanpa mengambil alih karakter sosial yang menjadi ciri utama Mekaar. Sementara itu, PNM tetap menjalankan fungsi operasional dan pendampingan berbasis komunitas, sehingga sinergi HUM tidak sekadar bersifat struktural, tetapi juga fungsional dalam memperkuat ekosistem pembiayaan dan pemberdayaan usaha ultra mikro, khususnya perempuan prasejahtera.

2. Kontribusi sinergi HUM terhadap peningkatan kinerja PNM, khususnya pada aspek operasional, efisiensi biaya, cakupan layanan, serta efektivitas pemberdayaan nasabah Mekaar.

Sinergi Holding Ultra Mikro terbukti berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja PNM Mekaar pada berbagai aspek. Dari sisi operasional, integrasi kebijakan, sistem, dan prosedur kerja meningkatkan efektivitas administrasi, konsistensi layanan, serta transparansi pengelolaan pembiayaan. Pada aspek efisiensi biaya, dukungan pendanaan dan sistem dari BRI memungkinkan PNM memperoleh struktur biaya yang lebih efisien dan mengurangi ketergantungan pada proses manual. Sinergi HUM juga mendorong perluasan cakupan layanan Mekaar, baik secara geografis maupun jumlah nasabah, sehingga akses pembiayaan ultra mikro semakin merata. Selain itu, kualitas pendampingan dan pemberdayaan nasabah mengalami penguatan, tidak hanya dalam penyaluran modal usaha, tetapi juga dalam peningkatan literasi keuangan, kedisiplinan usaha, dan keberlanjutan ekonomi nasabah. Secara keseluruhan, sinergi HUM meningkatkan kapasitas PNM dalam menjalankan fungsi sosial dan bisnis secara lebih berkelanjutan.

3. Tantangan utama yang dihadapi PNM dalam implementasi HUM pada bisnis Mekaar, terutama terkait digitalisasi, kualitas SDM pendamping, dan manajemen risiko kredit yang memunculkan risk gap antara desain HUM dan kondisi lapangan.

Meskipun memberikan dampak positif, implementasi HUM pada bisnis Mekaar masih menghadapi sejumlah tantangan utama. Tantangan pertama adalah digitalisasi, di mana kesiapan sistem yang dirancang dalam HUM belum sepenuhnya diimbangi dengan literasi digital nasabah dan sebagian

SDM pendamping, serta keterbatasan infrastruktur di wilayah tertentu. Tantangan kedua berkaitan dengan kualitas dan beban kerja SDM pendamping (Account Officer), yang semakin kompleks akibat tuntutan administrasi, penggunaan sistem digital, dan target kinerja, sehingga berpotensi mengurangi intensitas pendampingan usaha apabila tidak diimbangi dengan peningkatan kapasitas dan dukungan SDM. Tantangan ketiga adalah manajemen risiko kredit, mengingat karakteristik nasabah ultra mikro yang rentan terhadap fluktuasi pendapatan dan tekanan ekonomi rumah tangga. Kondisi tersebut memunculkan risk gap antara desain HUM yang menekankan standarisasi, efisiensi, dan tata kelola formal dengan realitas lapangan yang menuntut fleksibilitas, pendekatan sosial, dan sensitivitas terhadap konteks lokal. Oleh karena itu, keberhasilan HUM sangat bergantung pada kemampuan adaptasi kebijakan holding terhadap dinamika operasional Mekaar di tingkat akar rumput.

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1 Implikasi Teoretis

- Penelitian ini memperkaya kajian manajemen strategis dan keuangan mikro dengan memberikan bukti empiris mengenai implementasi model Holding Ultra Mikro (HUM) pada lembaga keuangan BUMN.
- Temuan penelitian menegaskan bahwa sinergi dalam holding tidak hanya bersifat struktural dan finansial, tetapi juga menciptakan nilai sosial (*social value creation*) melalui pemberdayaan usaha ultra mikro.

- Penelitian ini memperluas konsep sinergi holding dengan memasukkan dimensi integrasi ekosistem, yang mencakup pendanaan, tata kelola, sistem digital, dan pendampingan berbasis komunitas.
- Ditemukannya *risk gap* antara desain HUM dan kondisi lapangan memberikan kontribusi konseptual bahwa standarisasi dan digitalisasi pada lembaga microfinance memerlukan adaptasi kontekstual agar tidak mengurangi efektivitas pemberdayaan.
- Hasil penelitian mendukung teori inklusi keuangan yang menekankan pentingnya keseimbangan antara pendekatan formal berbasis tata kelola dan pendekatan sosial dalam pembiayaan ultra mikro.

5.2.2 Implikasi Praktis

- Bagi BRI sebagai induk Holding Ultra Mikro, penelitian ini menegaskan pentingnya peran sebagai *orchestrator* ekosistem yang memastikan kesinambungan pendanaan, integrasi sistem, dan penguatan manajemen risiko tanpa menghilangkan karakter sosial program Mekaar.
- Implementasi kebijakan holding perlu dilakukan secara bertahap dan adaptif agar standar tata kelola dan digitalisasi dapat diterapkan tanpa menimbulkan resistensi di tingkat operasional.
- Bagi PNM, penguatan kapasitas SDM pendamping (Account Officer) menjadi prioritas utama untuk menyeimbangkan tuntutan administrasi, digitalisasi, dan fungsi pemberdayaan nasabah.

- PNM perlu meningkatkan pelatihan berkelanjutan terkait literasi digital, manajemen risiko kredit, dan pengembangan usaha agar pendamping mampu menjembatani kebijakan HUM dengan realitas lapangan.
- Bagi pengelola program Mekaar, sinergi HUM dapat dimanfaatkan untuk memperluas cakupan layanan dan meningkatkan kualitas pendampingan, khususnya pada aspek literasi keuangan dan keberlanjutan usaha nasabah.

5.2.3 Implikasi Kebijakan

- Pembentukan Holding Ultra Mikro terbukti relevan sebagai instrumen kebijakan inklusi keuangan bagi masyarakat ultra mikro, khususnya perempuan prasejahtera.
- Keberhasilan kebijakan HUM sangat bergantung pada fleksibilitas implementasi dan kemampuan adaptasi terhadap karakteristik sosial-ekonomi nasabah ultra mikro.
- Pemerintah perlu mendorong kebijakan yang menyeimbangkan standar tata kelola, digitalisasi, dan pendekatan sosial berbasis komunitas dalam pengembangan lembaga keuangan mikro.
- Hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi pengembangan model holding serupa di sektor lain atau di negara berkembang dengan karakteristik ekonomi yang sejenis.
- Kebijakan inklusi keuangan ke depan perlu menempatkan pemberdayaan dan keberlanjutan usaha sebagai tujuan utama, tidak hanya peningkatan penyaluran pembiayaan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

- Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus, sehingga temuan yang dihasilkan bersifat kontekstual dan mendalam pada implementasi Holding Ultra Mikro (HUM) di PNM Mekaar, namun memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi ke lembaga keuangan mikro atau holding BUMN lainnya.
- Ruang lingkup penelitian difokuskan pada sinergi antara BRI dan PNM dalam program Mekaar, sehingga belum mencakup analisis perbandingan dengan entitas HUM lainnya, seperti Pegadaian, maupun dengan model pembiayaan ultra mikro di luar HUM.
- Jumlah dan karakteristik informan penelitian terbatas pada pihak internal dan pihak terkait langsung dengan operasional Mekaar, sehingga persepsi dan pengalaman yang dihimpun belum sepenuhnya merepresentasikan seluruh variasi kondisi wilayah dan karakteristik nasabah ultra mikro di Indonesia.
- Penelitian ini belum mengukur dampak kuantitatif sinergi HUM terhadap kinerja keuangan, produktivitas usaha nasabah, maupun tingkat risiko kredit secara statistik, sehingga evaluasi kinerja masih bersifat deskriptif dan berbasis persepsi.
- Keterbatasan juga terdapat pada aspek waktu penelitian, di mana implementasi HUM masih berada dalam tahap penguatan dan penyesuaian, sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya menangkap dampak jangka panjang dari sinergi holding terhadap keberlanjutan program Mekaar.

- Penelitian ini belum secara mendalam mengkaji pengaruh faktor eksternal, seperti kondisi ekonomi makro, kebijakan pemerintah, dan dinamika sosial masyarakat, yang berpotensi memengaruhi efektivitas implementasi HUM di tingkat lapangan.

5.4 Saran Penelitian Selanjutnya

- Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods untuk mengukur secara empiris pengaruh sinergi Holding Ultra Mikro (HUM) terhadap kinerja keuangan PNM, tingkat efisiensi operasional, risiko kredit, serta peningkatan pendapatan dan keberlanjutan usaha nasabah Mekaar.
- Penelitian lanjutan dapat melakukan studi komparatif antara PNM Mekaar dengan entitas lain dalam ekosistem HUM, seperti Pegadaian, atau dengan lembaga keuangan mikro non-HUM, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas model holding.
- Penelitian berikutnya disarankan memperluas cakupan wilayah dan karakteristik responden, termasuk variasi daerah perkotaan dan perdesaan, untuk menangkap dinamika implementasi HUM yang lebih beragam dan meningkatkan daya generalisasi temuan.
- Kajian mendatang dapat memfokuskan pada aspek digitalisasi, khususnya efektivitas sistem digital HUM terhadap kualitas layanan, produktivitas SDM pendamping, serta tingkat adopsi teknologi oleh nasabah ultra mikro.

- Penelitian selanjutnya perlu menggali lebih dalam peran dan kapasitas SDM pendamping (Account Officer), termasuk beban kerja, kompetensi, dan strategi pengembangan SDM, sebagai faktor kunci keberhasilan pemberdayaan nasabah Mekaar dalam kerangka HUM.
- Disarankan adanya penelitian yang mengkaji manajemen risiko kredit secara lebih mendalam, termasuk mekanisme mitigasi risiko, early warning system, dan kesesuaian kebijakan holding dengan karakteristik risiko nasabah ultra mikro di lapangan.
- Penelitian di masa mendatang dapat mengeksplorasi dampak jangka panjang sinergi HUM, tidak hanya pada kinerja institusi, tetapi juga pada peningkatan kesejahteraan sosial, inklusi keuangan berkelanjutan, dan ketahanan ekonomi rumah tangga nasabah ultra mikro.

DAFTAR PUSTAKA

- Abebe, A., & Kegne, M. (2023). The role of microfinance institutions on women's entrepreneurship development. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00285-0>
- Abror, G. (2024). The Formation of Ultra-Micro Holding of BRI, Pawnshop, and PNM on Profitability and Capital Ratios in BRI. *Devotion: Journal of Research and Community Service*, 5(5), 613–619. <https://doi.org/10.59188/devotion.v5i5.733>
- Abror, G., & Muharam, H. (2024). Impact of Ultramicro Holding on Financial Performance and Business Sustainability. *Research Horizon*, 4(4), 47–54. <https://journal.lifescifi.com/index.php/RH/article/view/306>
- Adam, L., Sarana, J., Suyatno, B., Soekarni, M., Suryanto, J., Ermawati, T., Saptia, Y., Adityawati, S., Mychelisda, E., Pamungkas, Y., & Abdillah, M. R. N. (2025). *Driving Financial Inclusion in Indonesia with Innovative Credit Scoring*. 1–20.
- Adebayo, A., & Ackers, B. (2022). Comparing corporate governance practices of state-owned enterprises (SOEs) in South Africa and Singapore. *Journal of Accounting and Investment*, 23(1), 170–195. <https://doi.org/10.18196/jai.v23i1.13830>
- Adel, N. (2024). Heliyon The impact of digital literacy and technology adoption on financial inclusion in Africa , Asia , and Latin America. *Heliyon*, 10(24), e40951. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40951>
- Adiguna, P., Kusnaedi, U., & Hakim, R. (2024). *The Role of Microfinance Institutions in Supporting Financial Inclusion and Economic Empowerment in Indonesia*. 9(2), 134–142.
- Adoption, K. D., & Enterprises, S. (n.d.). *Pr t n ot pe er re v Pr ep rin t n ot er ed*.
- Affandi, Y., Ridhwan, M. M., Trinugroho, I., & Hermawan Adiwibowo, D. (2024). Digital adoption, business performance, and financial literacy in ultra-micro, micro, and small enterprises in Indonesia. *Research in International Business and Finance*, 70. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102376>
- Ahmad Harun Arrasyid Nst, & Muhammad Syahbudi. (2024). Empowerment of Ultra Micro MSME's Through Financing of Sharia Non-Bank Financial Institutions. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 1196–1204. <https://doi.org/10.33096/jmb.v11i2.874>
- Almajali, A. Y., Alamro, S. A., & Al-Soub, Y. Z. (2012). Factors Affecting the Financial Performance of Jordanian Insurance Companies Listed at Amman

- Stock Exchange. *Journal of Management Research*, 4(2), 266–289. <https://doi.org/10.5296/jmr.v4i2.1482>
- Antoni, A., Judijanto, L., & Supriadi, A. (2024). Impact of Fintech Adoption, MSME Digital Readiness, and Regulatory Environment on Financial Performance in Indonesia. *West Science Accounting and Finance*, 2(02), 275–286. <https://doi.org/10.58812/wsaf.v2i02.1046>
- Aravik, H., Hamzani, A. I., & Khasanah, N. (2025). Women Entrepreneurship In Indonesia: Opportunities And Challenges. *Islamic Banking : Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Perbankan Syariah*, 10(2), 327–348. <https://doi.org/10.36908/isbank.v10i2.1422>
- Areas, R. (2024). *Celebes Journal of Community Services*. 3(2), 10–23.
- Ariani, A. D., Zouly Indra Cahyono, D., & Azizah, R. N. (2024). Pemberdayaan UMKM sebagai Strategi Pemerintah untuk Mengurangi Kemiskinan di Indonesia Tahun 2020 – 2023. *JESS: Journal of Economics and Social Sciences*, 3(2), 91–103. <https://journal.civiliza.org/index.php/jess>
- Baltas, K. N., & Liñares-Zegarra, J. M. (2025). Efficiency and financial risk management practices of microfinance institutions. *International Journal of Finance and Economics*, 30(2), 1011–1031. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2956>
- Bamidele Micheal Omowole, Oghenekome Urefe, Chukwunweike Mokogwu, & Somto Emmanuel Ewim. (2024). Integrating fintech and innovation in microfinance: Transforming credit accessibility for small businesses. *International Journal of Frontline Research and Reviews*, 3(1), 090–100. <https://doi.org/10.56355/ijfr.2024.3.1.0032>
- BEN SOLTANE Bassem. (2012). Social and financial performance of microfinance institutions: Is there a trade-off? *Journal of Economics and International Finance*, 4(4), 92–100. <https://doi.org/10.5897/jeif11.129>
- Bhuiyan, A. B., Kassim, A. A., Ali, J., & Saad, M. (2020). *Microfinance Institution 's Sustainability and Mission Drift : An Empirical Review*. 1(3), 349–364. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS>
- Chaerunisa, M., & Wahyunengsih. (2023). IMPLEMENTATION OF THE PNM PROGRAM TO BUILD A PROSPEROUS FAMILY ECONOMY (MEKAAR) IN AN EFFORT TO IMPROVE COMMUNITY ECONOMIC PROSPERITY THROUGH ACCESS TO CAPITAL FOR SMEs IN DURI KOSAMBI. *AMALA Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(2), 200–211. <https://doi.org/10.23971/amala.v2i2.32>
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011).

- The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11(1), 100. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
- Cull, R., Demirgüç-kunt, A., & Morduch, J. (2007). Financial performance and outreach: A global analysis of leading microbanks. *Economic Journal*, 117(517), 1–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2007.02017.x>
- Damayanti, S. M., Sutardi, A., Rahadi, R. A., & Putri, A. M. (2026). *Convergent Microfinance Strategy : Combining Fintech and Conventional Methods to Enhance Rural Financial*. 6(1), 29–46.
- Darwin, K. (2021). *Point of View Research Accounting and Auditing Performance Accountability Through Internal Control System and Reporting System*. 2(July), 236–243.
- Debitur, D. A. N. K. (2023). Pengaruh Pembiayaan Ultra Mikro terhadap Kinerja Usaha dan Kesejahteraan Debitur. *Indonesian Treasury Review Jurnal Perbendaharaan Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 353–369. <https://doi.org/10.33105/itrev.v8i4.709>
- Dyah Arini Rudiningtyas, Sudarmiatin, & Ludi Wisnu Wardana. (2024). Green Innovation for Enhanced Competitiveness and Financial Performance: A Study of Ultra-Micro and Micro Craft Businesses in Indonesia. *International Journal of Economic Research and Financial Accounting (IJERFA)*, 3(1), 209–218. <https://doi.org/10.55227/ijerfa.v3i1.236>
- Dykan, V., Pakhareenko, O., Saienko, V., Skomorovskyi, A., & Neskuba, T. (2021). Evaluating the efficiency of the synergistic effect in the business network. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 8(1), 51–61. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v8i1.646>
- Elyasiani, E., & Wang, Y. (2012). Bank holding company diversification and production efficiency. *Applied Financial Economics*, 22(17), 1409–1428. <https://doi.org/10.1080/09603107.2012.657351>
- Faizal, M., Fattah, S., & Hamrullah. (2023). Analysis of The Influence of UMKM, Foreign Direct Investment (FDI) and Government Capital Expenditures on Unemployment in Indonesia. *Economics and Business Journal (ECBIS)*, 1(5), 731–742. <https://doi.org/10.47353/ecbis.v1i5.87>
- Ha, D., Le, P., & Nguyen, D. K. (2025). Financial inclusion and fintech : a state - of - the - art systematic literature review. *Financial Innovation*. <https://doi.org/10.1186/s40854-024-00741-0>
- Hasanah, U., & Syahrin, M. A. (2025). Analisis Efektivitas Dan Tantangan Sistem Pembiayaan tanggung Renteng Pada PNM Mekaar: Perspektif Ekonomi Syariah. *Asy-Syarikah: Jurnal Lembaga Keuangan, Ekonomi Dan Bisnis*

Islam, 7(1), 86–99.

- Hia, V. D. P., Handaka, R. D., & Zega, Y. T. (2021). Pengaruh Pembiayaan Ultra Mikro (UMi) terhadap Pertumbuhan Ekonomi Daerah Melalui Pertumbuhan Produksi Industri Mikro dan Kecil. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 6(1), 75–84. <https://doi.org/10.33105/itrev.v6i1.218>
- Hidayat, B., & Rizkianto, E. (2023). Measuring Economic Value Added (EVA), Synergy Value, & MSMEs Upgrade Post-Acquisition: A Case Study of Ultra-Micro Holding in Indonesia. *Management Analysis Journal*, 12(3), 310–321. <https://doi.org/10.15294/maj.v12i3.68968>
- Horst, J. (2014). *Operating Synergy Types and their Impact on post-merger Performance*. 791051, 61.
- Impact, T. H. E., Digital, O. F., Accounting, T. C., On, S., Efficiency, O., & Decision-making, M. (2025). *DIGITAL TERHADAP EFISIENSI OPERASIONAL DAN*. 12(2), 170–188.
- Indriani, E., Irawan, N., Hartawan, & Khristiana, Y. (2023). Increasing Solvency By Moderating Social Capital: a Study on Group Lending Model From Community Empowerment Trust Fund - Indonesia. *Business: Theory and Practice*, 24(2), 312–324. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.16735>
- Jiang, K. (2024). Strategic Decision-Making in Large Holding Firms: Diversification, Influencing Factors, Similarity and Difference, and Challenges. *Highlights in Business, Economics and Management*, 24, 1774–1785. <https://doi.org/10.54097/ves9ym64>
- Jimi Firmansyah. (2023). Mekaar Financing and Business Capacity Development Program to Increase Turnover and Customer Loyalty. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 2(7), 1535–1550. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v2i7.5027>
- Johri, A., Asif, M., Tarkar, P., Khan, W., Rahisha, & Wasiq, M. (2024). Digital financial inclusion in micro enterprises: understanding the determinants and impact on ease of doing business from World Bank survey. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–10. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02856-2>
- Karniawati, N., Nurfatin, N., Cristian, E., & Karyana, Y. (2023). UMKM in Improving The Economy of Rural Communities. *Proceeding of International Conference on Business, Economics, Social Sciences, and Humanities*, 6, 724–728. <https://doi.org/10.34010/icobest.v4i.440>
- Kim, K. (2018). Matchmaking: Establishment of state-owned holding companies in

- Indonesia. *Asia and the Pacific Policy Studies*, 5(2), 313–330. <https://doi.org/10.1002/app5.238>
- Lim, W. M. (2025). What Is Qualitative Research? An Overview and Guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 33(2), 199–229. <https://doi.org/10.1177/14413582241264619>
- Lonna, R., A, S. A. U., & Sukresna, I. M. (2025). *Digital payment transformation : a strategic differentiator in indonesia ' s microfinance innovation*. 9(1), 147–164.
- Majid, J., Nur, M. I., Rasulong, I., & Haliding, S. (2024). The Effectiveness of KUR Holding Ultra Micro Financing as Capital for Development of Small and Medium Micro Enterprises. *Jurnal Ekonomi Balance*, 20(1), 101–110. <https://doi.org/10.26618/jeb.v20i1.15305>
- Mitchell, A. (2018). A review of mixed methods, pragmatism and abduction techniques. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 16(3), 103–116.
- Nathaniel, J., & Aprianingsih, A. (2023). Banking Industry in Indonesia: Bank Rakyat Indonesia (BRI) and the Competition Landscape. *International Journal of Current Science Research and Review*, 06(06), 3497–3502. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v6-i6-41>
- Niaz Makhdam Muhammad, Salina Kassim, Nur Farhah Mahadi, & Engku Rabiah Adawiah Engku Ali. (2022). An Analysis of the Joint Liability Model in Bangladesh: Lessons for the Islamic Microfinance Institutions. *Journal of Islamic Finance*, 11(2), 149–160. <https://doi.org/10.31436/jif.v11i2.697>
- Noviliani, G., Worokinasih, S., & Imamah, N. (2025). *Corporate Governance and Risk Management in Improving Company Performance : A Literature Review Study*. 432–446. <https://doi.org/10.18502/kss.v10i13.18977>
- Orton, L., Pennington, A., Nayak, S., Sowden, A., White, M., & Whitehead, M. (2016). Group-based microfinance for collective empowerment: a systematic review of health impacts. *Bulletin of the World Health Organization*, 94(9), 694-704A. <https://doi.org/10.2471/blt.15.168252>
- Osuma, G., Nzimande, N., & Simon-ilogho, B. (2025). Examining microfinance and financial inclusion nexus in poverty alleviation and sustainable development in Sub-Saharan Africa. *Journal of Cleaner Production*, 520(July), 146135. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.146135>
- Ozcan, P., Han, S., & Graebner, M. E. (2017). Pre-edit Version. Published in the *The Routledge Companion to Qualitative Research in Organization Studies* 1. *The Routledge Companion to Qualitative Research in Organization Studies*,

92–112.

- Pamungkas, A. D. (2025). *Access To Capital For Micro , Small , And Medium Enterprises (MSMES / UMKM) Through Formal And Informal Financial Institutions*. 3(2).
- Ray, S., Paul, S., & Miglani, S. (2018). Innovation, efficiency and inclusion Integration of digital technologies in the Indian microfinance sector. *Indian Council for Research on International Economic Relations*, October, 1–20. <https://www.econstor.eu/handle/10419/203700>
- Report, A. (2021). *Digitalization: Go Smaller, Go Shorter, Go Faster*.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Rukmana, F. I. (2023). *Implementation Of Standard Operational Procedure (Sop) In Improving Service Efficiency In The Banking Industry*. 01(2).
- Saeed, A. M. (2022). *Unlocking the Economic and Social Value of Indonesia's State-Owned Enterprises* (Issue December).
- Sakti, A., Viverita, V., & Husodo, Z. A. (2021). The Islamic Microfinance Orientation: An Evidence of ANP Model. *International Journal of Islamic Microfinance*, 1(December), 1–16. <https://ijimf.org/index.php/ijimf>
- Salsabillah, W., Hafizzallutfi, Uut Tarissyaa, Nur Azizah, Thia Fathona, & Muhammad Raihan. (2023). the Role of Micro, Small, and Medium Enterprises (Msmes) in Supporting the Indonesian Economy. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Sciences (IJoMS)*, 2(2), 255–263. <https://doi.org/10.59066/ijoms.v2i2.339>
- Sammy Machoka Oira. (2023). The Relationship between Operational Synergy and Firm Performance : A Review of Literature Sammy Machoka Oira , Job Omagwa , PhD & Farida Abdul , ISSN : 2616-4965 The Relationship between Operational Synergy and Firm Performance : A Review of Literature. *Journal of Finance and Accounting*.
- Sari, L. I. (2024). *Peran Fasilitator Pendampingan Dalam Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Nasabah BTPN Syariah di Kecamatan Wongsorejo Banyuwangi Jawa Timur*. 2(1).
- Sartika, I. (2025). *Change Management in Digital Transformation The South Tangerang City Government Agency*. 5(2), 207–218.
- Silvia, W., & Lestari, S. (2023). Peranan PT . Permodalann Nasionall Madanii (Persero) Mekaar dalam Mengembangkan Usaha Kecil di Kecamatan Aek

- Nabara Barumun. *Profetik Jurnal Ekonomi Syariah*, 2(1), 1–12.
<https://jurnal.iain-padangsidempuan.ac.id/index.php/Profetik/article/view/9399/4786>
- Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Ghislieri, C., & Libano, M. Del. (2020). *Workaholism and Technostress During the COVID-19 Emergency : The Crucial Role of the Leaders on Remote Working*. 11(December), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.620310>
- Sumariani, N. P. A. (2025). Factors Influencing Customer Trust in Financial Institutions: A Systematic Literature Review. *JUSTBEST Journal of Sustainable Business and Management*, 5(1), 47–56. <https://doi.org/10.52432/justbest.5.1.47-56>
- Susanto, H., Tamtini, N., Ibrahim, F., Susanto, A. K. S., Setiana, D., & Yie, L. F. (2024). Demystification of Readiness, Security, and Technological Enhancements in the Adoption of a Cashless Economy. *Economies*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/economies12110285>
- Umba, D. N., Croquet, M., & Godfroid, C. (2024). Does Digitization Affect Social and Financial Performance in Microfinance Institutions? *Journal of Alternative Finance*, 1(3), 236–251. <https://doi.org/10.1177/27533743241290280>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- Wahyudi, A. S., Yulivan, I., & Rahman, A. (2024). The Role of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Supporting Indonesia's Economic Resilience. *Jurnal Pertahanan: Media Informasi Tentang Kajian Dan Strategi Pertahanan Yang Mengedepankan Identity, Nasionalism Dan Integrity*, 10(2), 297–307. <https://doi.org/10.33172/jp.v10i2.19519>
- Widowati, M., & Purwanto, A. B. (2019). Pengaruh Umkm Terhadap Tingkat Kemiskinan Dengan Pendapatan Domestik Bruto Sebagai Intervening. *Fokus Ekonomi : Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 14(2), 376–390. <https://doi.org/10.34152/fe.14.2.376-390>
- Wulan, D., Gumilar, A., Sangka, K. B., & Alfarisy, S. (2024). *Digital Financial Literacy and Digital Financial Inclusion in the Era of Digital Disruption : Systematic Literature Review*. 3(5), 1563–1576.
- Xu, S., Copestake, J., & Peng, X. (2016). Microfinance Institutions' Mission Drift in Macroeconomic Context. *Journal of International Development*, 28(7), 1123–1137. <https://doi.org/10.1002/jid.3097>

Yazfinedi. (2018). Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Indonesia: Permasalahan dan Solusinya. *Jurnal Ilmiah Kesejahteraan Sosial*, *XIV*(25), 33–41.

Zhao, J., Wang, C., Ibrahim, H., & Chen, Y. (2024). The impact of digital financial inclusion on bank performance: An exploration of mechanisms of action and heterogeneity. *PLoS ONE*, *19*(8), 1–20.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0309099>



LAMPIRAN

1. Pengkodean Penelitian Kualitatif

TEMA 1 — PEMAHAMAN TERHADAP HOLDING ULTRA MIKRO (HUM)

Dimensi Analisis: Strategic Understanding & Policy Context

Kode	Nama Kode	Indikator Pernyataan
HU-01	HUM sebagai integrasi pembiayaan	Dipahami sebagai penyatuan BRI–PNM–Pegadaian
HU-02	Mengatasi fragmentasi pembiayaan	Sistem sebelumnya terpisah-pisah
HU-03	Fokus pada ultra mikro prasejahtera	Sasaran perempuan dan usaha sangat kecil
HU-04	Mekuar sebagai entry point	Tahap awal sebelum naik kelas
HU-05	BRI sebagai penguat ekosistem	Penjaga keberlanjutan sistem

TEMA 2 — PERAN STRATEGIS BRI SEBAGAI INDUK HOLDING

Dimensi Analisis: Governance & Institutional Role

Kode	Nama Kode	Indikator
BR-01	Orchestrator kebijakan	Mengarahkan kebijakan lintas entitas
BR-02	Penyedia likuiditas	Dukungan pendanaan bagi PNM
BR-03	Penguat tata kelola	Sistem manajemen risiko & GCG
BR-04	Infrastruktur digital	Sistem dan data terintegrasi
BR-05	Penjaga keseimbangan sosial-bisnis	Misi sosial tanpa abaikan kehati-hatian

TEMA 3 — MEKANISME SINERGI BRI DAN PNM**Dimensi Analisis: Operational & System Synergy**

Kode	Nama Kode	Indikator
SP-01	Sinergi pendanaan	Akses likuiditas lebih stabil
SP-02	Penyelarasan SOP	Standar kerja lebih seragam
SP-03	Integrasi sistem informasi	Data nasabah terhubung
SP-04	Monitoring berbasis data	Evidence-based decision
SP-05	Koordinasi lintas entitas	Keputusan lebih komprehensif

TEMA 4 — DAMPAK SINERGI TERHADAP KINERJA PROGRAM MEKAAR**Dimensi Analisis: Program Effectiveness**

Kode	Nama Kode	Indikator
DM-01	Perluasan jangkauan layanan	Wilayah & jumlah nasabah meningkat
DM-02	Kualitas pendampingan meningkat	Tidak hanya pembiayaan
DM-03	Penguatan literasi keuangan	Disiplin & pengelolaan usaha
DM-04	Tata kelola lebih akuntabel	Pengawasan sistematis
DM-05	Keberlanjutan program	Risiko lebih terkendali

TEMA 5 — PENGALAMAN AWAL NASABAH MEKAAR**Dimensi Analisis: User Experience – Onboarding**

Kode	Nama Kode	Indikator
PN-01	Sosialisasi berbasis komunitas	Tetangga / ketua kelompok
PN-02	Keraguan awal	Takut & belum paham
PN-03	Penjelasan bertahap	Bahasa sederhana
PN-04	Kelompok sebagai penopang	Rasa aman & nyaman
PN-05	Adaptasi bertahap	Semakin terbiasa

TEMA 6 — PERAN PENDAMPING (AO) DALAM PROGRAM MEKAAR**Dimensi Analisis: Human Assistance & Empowerment**

Kode	Nama Kode	Indikator
AO-01	Pendamping administratif	Proses & pembayaran
AO-02	Pembimbing usaha	Arahan penggunaan modal
AO-03	Pengingat kedisiplinan	Jadwal & kewajiban
AO-04	Sumber motivasi	Dukungan moral
AO-05	Mitra diskusi	Konsultasi usaha

TEMA 7 — MANFAAT PROGRAM MEKAAR BAGI NASABAH**Dimensi Analisis: Perceived Benefit**

Kode	Nama Kode	Indikator
MF-01	Tambahan modal usaha	Modal pasti & terjangkau
MF-02	Stabilitas usaha	Operasional lebih lancar
MF-03	Peningkatan skala	Produksi & stok bertambah
MF-04	Peningkatan kepercayaan diri	Lebih berani usaha
MF-05	Pemenuhan kebutuhan keluarga	Pendapatan menopang rumah tangga

TEMA 8 — AKSES LAYANAN DIGITAL & NON-TUNAI**Dimensi Analisis: Digital Inclusion**

Kode	Nama Kode	Indikator
DG-01	Pengenalan tabungan	Rekening dasar
DG-02	Transaksi non-tunai awal	Tahap belajar
DG-03	Manfaat keamanan	Uang lebih aman
DG-04	Pembiasaan bertahap	Masih dominan tunai
DG-05	Ketergantungan pendamping	Perlu arahan

TEMA 9 — KENDALA DAN TANTANGAN IMPLEMENTASI

Dimensi Analisis: Constraint & Risk

Kode	Nama Kode	Indikator
KD-01	Pendapatan tidak stabil	Penjualan fluktuatif
KD-02	Literasi keuangan terbatas	Campur keuangan
KD-03	Literasi digital rendah	Kesulitan non-tunai
KD-04	Tekanan kewajiban kelompok	Takut gagal bayar
KD-05	Adaptasi sistem baru	Perlu waktu

TEMA 10 — HARAPAN DAN REKOMENDASI PENGEMBANGAN

Dimensi Analisis: User Expectation & Policy Improvement

Kode	Nama Kode	Indikator
HR-01	Pelatihan usaha lanjutan	Naik kelas
HR-02	Literasi digital	Siap teknologi
HR-03	Pendampingan intensif nasabah baru	Adaptasi awal
HR-04	Akses pemasaran	Perluasan pasar
HR-05	Keberlanjutan program	Jangka panjang

2. Hasil Pengkodean Data Wawancara

Tema Utama	Subtema	Kode	Deskripsi Kode	Indikator Pernyataan Responden
Pemahaman terhadap Holding Ultra Mikro	Konsep Holding	HU-01	Holding sebagai integrasi pembiayaan	HUM dipahami sebagai penyatuan BRI dan PNM

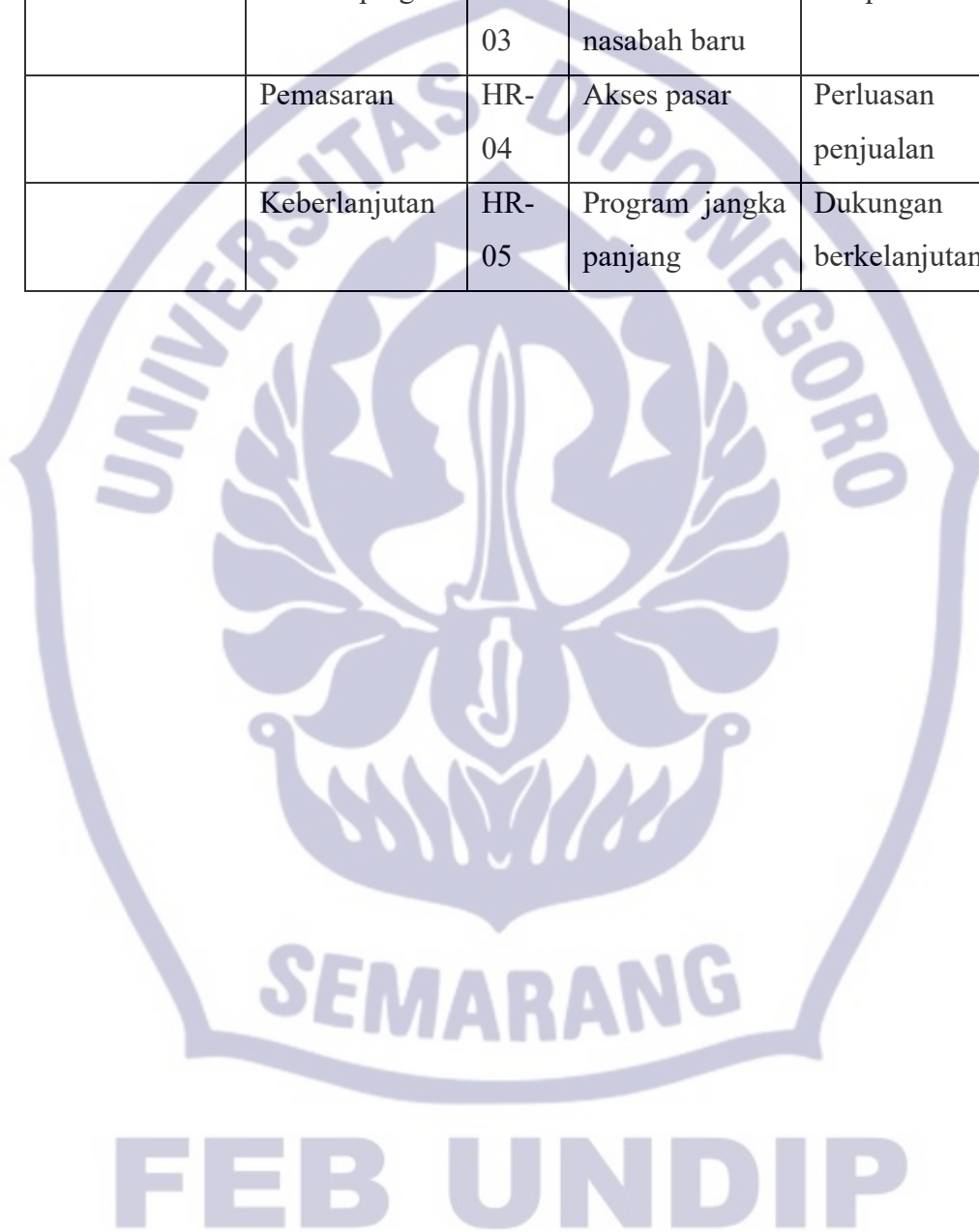
	Integrasi Sistem	HU-02	Mengatasi fragmentasi pembiayaan	Sistem pembiayaan sebelumnya berjalan terpisah
	Tujuan kebijakan	HU-03	Fokus pada usaha mikro	Menyasar perempuan prasejahtera
	Peran program	HU-04	Mekaar sebagai pintu masuk	Tahap awal sebelum naik kelas
	Peran institusi	HU-05	BRI sebagai penguat ekosistem	Menjaga kesinambungan pembiayaan
Peran Strategis BRI sebagai Induk Holding	Kepemimpinan holding	BR-01	Orchestrator kebijakan	Mengarahkan kebijakan lintas entitas
	Pendanaan	BR-02	Penyedia likuiditas	Dukungan dana bagi PNM
	Tata kelola	BR-03	Penguatan GCG dan risiko	Sistem manajemen risiko terstruktur
	Sistem	BR-04	Infrastruktur digital	Integrasi sistem dan data
	Misi	BR-05	Keseimbangan sosial-bisnis	Misi sosial tetap dijaga
Mekanisme Sinergi BRI-PNM	Pendanaan	SP-01	Sinergi pendanaan	Likuiditas PNM lebih stabil
	Operasional	SP-02	Penyelarasan SOP	Prosedur kerja lebih seragam

	Sistem informasi	SP-03	Integrasi data nasabah	Data dimanfaatkan lintas entitas
	Pengambilan keputusan	SP-04	Keputusan berbasis data	Evidence-based decision making
	Koordinasi	SP-05	Koordinasi lebih terstruktur	Lebih hierarkis dan formal
Dampak Sinergi terhadap Kinerja Mekaar	Jangkauan layanan	DM-01	Perluasan wilayah dan nasabah	Layanan menjangkau area baru
	Pendampingan	DM-02	Kualitas pendampingan meningkat	Tidak hanya fokus pembiayaan
	Literasi keuangan	DM-03	Disiplin dan pengelolaan usaha	Nasabah lebih tertib
	Tata kelola	DM-04	Transparansi dan akuntabilitas	Pengawasan lebih sistematis
	Keberlanjutan	DM-05	Program lebih berkelanjutan	Risiko pembiayaan terkendali
Pengalaman Awal Mengikuti Program Mekaar	Sosialisasi	PN-01	Informasi berbasis komunitas	Dari tetangga/petugas PNM

	Persepsi awal	PN-02	Keraguan awal	Takut dan belum paham
	Proses awal	PN-03	Penjelasan bertahap	Bahasa sederhana
	Dukungan sosial	PN-04	Kelompok sebagai penopang	Merasa nyaman dan aman
	Adaptasi	PN-05	Penyesuaian bertahap	Semakin terbiasa
Peran Pendamping (AO)	Administrasi	AO-01	Pendampingan administratif	Pengajuan dan pembayaran
	Pembinaan	AO-02	Pembimbing usaha	Arahan penggunaan modal
	Kedisiplinan	AO-03	Pengingat kewajiban	Jadwal pertemuan
	Motivasi	AO-04	Dukungan moral	Memberi semangat
	Konsultasi	AO-05	Mitra diskusi	Tempat bertanya usaha
Manfaat Program Mekaar	Permodalan	MF-01	Tambahan modal usaha	Modal pasti dan terjangkau
	Stabilitas	MF-02	Usaha lebih lancar	Operasional terjaga
	Pertumbuhan	MF-03	Peningkatan skala usaha	Produksi dan stok bertambah
	Psikologis	MF-04	Kepercayaan diri meningkat	Lebih berani berusaha

	Sosial ekonomi	MF-05	Kebutuhan keluarga terbantu	Pendapatan menopang rumah tangga
Akses Layanan Digital & Non-Tunai	Inklusi keuangan	DG-01	Pengenalan tabungan	Rekening dasar
	Digitalisasi	DG-02	Transaksi non-tunai awal	Tahap belajar
	Keamanan	DG-03	Rasa aman menyimpan uang	Lebih tertib
	Kebiasaan	DG-04	Tunai masih dominan	Belum terbiasa non-tunai
	Pendampingan	DG-05	Ketergantungan bantuan	Perlu arahan AO
Kendala dan Tantangan	Pendapatan	KD-01	Pendapatan tidak stabil	Penjualan fluktuatif
	Literasi	KD-02	Literasi keuangan rendah	Keuangan tercampur
	Teknologi	KD-03	Literasi digital terbatas	Kesulitan non-tunai
	Psikologis	KD-04	Takut gagal bayar	Tekanan kewajiban
	Adaptasi	KD-05	Penyesuaian sistem	Perlu waktu
Kebutuhan dan Harapan Pengembangan	Kapasitas usaha	HR-01	Pelatihan lanjutan	Naik kelas

	Digital	HR-02	Literasi digital	Siap teknologi
	Pendampingan	HR-03	Intensitas nasabah baru	Adaptasi awal
	Pemasaran	HR-04	Akses pasar	Perluasan penjualan
	Keberlanjutan	HR-05	Program jangka panjang	Dukungan berkelanjutan





CURRICULUM VITAE

Muhammad Tara

Banking • Finance • Marketing

muhammad.tara@gmail.com | 081282728884 |

[linkedin.com/in/muhammadtara](https://www.linkedin.com/in/muhammadtara) Jakarta, Indonesia

PROFIL

Seorang profesional banker dengan pengalaman 18+ tahun di industri perbankan antara lain Consumer, Retail dan Corporate Banking. Memiliki keahlian di bidang Marketing dan Customer Relationship dengan latar belakang pendidikan Sarjana Pertanian Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian. Berpengalaman dalam kepemimpinan dan komunikasi di beberapa tim dan proyek dan cepat beradaptasi. Dikenal sebagai seorang pekerja keras baik secara individu maupun dalam tim.

PENGALAMAN KERJA

- PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk *Januari 2008 - sekarang*
- PT Bank Internasional Indonesia *Juni 2007 - Desember 2007*

PENDIDIKAN

Universitas Sriwijaya *2002 - 2006*

Sarjana Pertanian

Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian - Program Studi Agribisnis

- IPK : 3.26 / 4.00
- Aktivitas : Koordinator Bendahara Himpunan Mahasiswa Sosial Ekonomi Pertanian
: Aktif di kegiatan ekstrakurikuler Laboratorium dan Basket Jurusan

KEAHLIAN

- Corporate/Wholesale Banking
- Marketing & Customer Relationship
- Consumer and Retail Banking
- Financial Services Analysis
- Communication and Negotiation Skill

SERTIFIKASI

Sertifikasi dan Kualifikasi 4 Bidang Manajemen Risiko Perbankan **2025**

dilaksanakan oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi